

№ 10

2025

ISSN 2411-0450

ЭКОНОМИКА И БИЗНЕС

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА



ISSN 2411-0450 (Print)

ISSN 2413-0257 (Online)

Journal of Economy and Business

ЭКОНОМИКА И БИЗНЕС

*теория и практика**№ 10 (128)*

2025

ЭКОНОМИКА И БИЗНЕС

теория и практика

№ 10 (128) октябрь 2025 г.

международный ежемесячный научный журнал

Журнал включен в систему Российского индекса научного цитирования (РИНЦ) на платформе Elibrary.ru

Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ №ФС 77-80221 от 19.01.2021 г. выдано Роскомнадзором.

Главный редактор – Матвеев Данил Максимович, канд. экон. наук, доцент

Члены редакционной коллегии

Шматко А.Д. – д-р экон. наук, профессор, профессор РАО (Россия)

Кондрашихин А.Б. – д-р экон. наук, канд. техн. наук, профессор (Россия)

Сычева И.Н. – д-р экон. наук, профессор (Россия)

Макаров В.В. – д-р экон. наук, профессор (Россия)

Герасимов Б.Н. – д-р экон. наук, профессор (Россия)

Сайлаубеков Н.Т. – д-р экон. наук, профессор (Казахстан)

Мамедов Ф.А. – д-р экон. наук, профессор (Азербайджан)

Абдиев М.Ж. – д-р экон. наук, профессор (Кыргызстан)

Жалилов Ш.К. – д-р экон. наук, доцент (Узбекистан)

Саидов С.Ш. – д-р полит. наук (Узбекистан)

Ташматов Р.Х. – д-р экон. наук, профессор (Узбекистан)

Орлов А.Н. – д-р экон. наук, старший научный сотрудник (Норвегия)

Муравьева Н.Н. – канд. экон. наук, доцент (Россия)

В журнале «ЭКОНОМИКА И БИЗНЕС: теория и практика» публикуются результаты научных исследований фундаментального и прикладного характера в области экономики, бизнеса, финансов, управления, бухгалтерского учета и логистики. К публикации принимаются статьи как уже состоявшихся ученых, так и начинающих (аспирантов, магистрантов, студентов).

Рабочий язык журнала: русский и английский.

Все статьи, поступающие в редакцию, рецензируются.

За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность несут авторы.

Материалы публикуются в авторской редакции

Контактная информация:

E-mail: Economyandbusiness@yandex.ru

Сайт: <http://Economyandbusiness.ru>

Телефон: +7-905-951-51-63

Ответственный редактор: Меняйкин Данила Владимирович

Учредитель и издатель: ООО «Капитал»

Адрес редакции: 630133, г. Новосибирск, ул. Татьяны Снежиной, д.43/1, 252

Адрес учредителя и издателя: 630133, г. Новосибирск, ул. Татьяны Снежиной, д.43/1, 252

СОДЕРЖАНИЕ

Александрова А.А. Продюсерская модель управления проектами территориального брендинга: от идеи к реализации _____	7
Андгуладзе Н.Т. Способы измерения успешности проекта до формирования финансовых результатов (на примере сравнения процессных и финансовых KPI) _____	12
Андреев И.П., Ожгихина А.А. Особенности реализации стратегии управления финансовыми рисками в фитнес-индустрии _____	18
Андрошина И.С., Жук Д.О. Влияние кредитных рисков на результаты аудиторских заключений: региональный аспект (на примере банков Дальнего Востока) _____	23
Антипина И.О., Антипина А.Д. Ключевые факторы конкурентного преимущества современной логистической компании _____	28
Афанасьева О.Н., Ильина А.А. Регионализация мировой экономики _____	33
Ахмадуллин Н.М. Модернизация инструментов управления финансовыми активами на основе технологии блокчейна _____	38
Бирюкова Е.Р. Теоретическое переосмысление концепции международной экономической конкурентоспособности государства _____	42
Булатская П.В. Специфика digital-маркетинга IT-компаний в сфере B2B _____	48
Булатская П.В. Эмоциональный брендинг и нейромаркетинг в системе маркетинговых коммуникаций _____	54
Ван Цзыан Философия постмодернизма и современный менеджмент _____	60
Вылегжанина Е.В., Дубовка К.Р. Анализ структуры, динамики и эффективности использования финансовых ресурсов в строительных корпорациях России _____	65
Вылегжанина Е.В., Дубовка К.Р. Понятие и источники формирования финансовых ресурсов корпораций _____	72
Ганыбаева У.Г., Жанузаков Б.Ш. Внутренний аудит в системе современного управления: сущность, роль и перспективы _____	77
Герасимов Б.Н. Исследование результативности реформирования структур управления экономическими системами _____	82
Головкин А.В. Квалификация персонала и методы ее диагностики и сертификации для повышения эффективности бизнес-процессов корпораций _____	88
Гусева В.А., Поляков В.А. Анализ туристско-рекреационного потенциала Тульской области _____	96

Гусева В.А., Поляков В.А. Стратегическое управление развитием туристско-рекреационного комплекса _____	103
Дроздова Е.В. Миграционная политика и инвестиционная привлекательность Франции: эконометрический анализ _____	108
Егурнева О.А. Особенности корпоративного менеджмента транснациональных корпораций Швейцарии _____	114
Емельяничкова Е.А. Адаптация маркетинговых стратегий для различных культурных и языковых рынков _____	121
Ермоленко О.М., Нагапетян Л.Г. Применение персонализированного подхода к клиентам банков с использованием современных цифровых технологий _____	128
Есенжулова Л.С. Единый налоговый платеж в 2025 году: анализ реформы _____	134
Есенжулова Л.С. Налоговый сдвиг в фискальной политике Калининградской области ____	138
Зверева Е.В., Бачевская А.А. Оценка проекта как инструмент эффективности его реализации _____	143
Зверева Е.В., Бачевская А.А. Использование методов оценки проектов в контексте повышения эффективности реализации проекта _____	148
Исраилова К.В. Методика исследования финансовых экосистем банковских институтов _	153
Каткова Е.А., Макиенко П.И. Современные подходы к оптимизации бизнес-процессов: сравнительный анализ методологий _____	159
Коротких Е.Э. Оценка риска инвестирования в современные цифровые активы, как фактор повышения финансовой грамотности у молодежи _____	165
Кузьминова А.С. Экономическая конкурентоспособность Федеративной Республики Нигерия: императив международной торговли _____	170
Лобанцев Е.С. Инвестиционная привлекательность компании: обзор и сравнение различных методов оценки _____	177
Луховская О.К., Короткова И.Н. Анализ и диагностика развития текстильной промышленности как основополагающего бизнес-процесса в экономике Ивановского региона _____	184
Мальцева Ю.А., Кириллова В.В. Перспективы развития рынка алюминиевого проката в условиях санкций _____	191
Мамыралиева А.Т. Концептуальная модель инновационного развития аграрного сектора Кыргызской Республики в условиях цифровой трансформации _____	197
Матвеева Н.А. Успешная предпринимательская активность женщин: сомнения, барьеры и динамики _____	202

Менжевицкий М.Е. Методологические подходы к формированию цифровых компетенций в системе маркетинговых коммуникаций с применением технологий искусственного интеллекта _____	210
Михайлов В.К. Разработка стратегии экономического роста промышленного предприятия _____	216
Петрова Н.С. Когнитивные искажения на ранних стадиях взаимодействия с продуктом: онбординг, пробные версии и геймификация _____	222
Петросян А.Э. Применение инструментов нетарифного регулирования в условиях Евразийского экономического союза: тенденции, проблемы, перспективы _____	227
Полоцкая А.А., Нардина С.А. Нормативно-правовое регулирование бухгалтерского учета аренды в коммерческих организациях: от Гражданского кодекса РФ до локальных нормативно-правовых актов _____	232
Садловский Р.Е. Методические аспекты разработки стратегии выбора потребительского продукта _____	242
Садыралиев Ж., Мамыралева А.Т., Манапбаев Б.З., Момунова Н.М. Сельское хозяйство Кыргызской Республики в свете положений стратегии устойчивого развития страны _____	248
Смагина О.В. Межведомственное взаимодействие государственных органов при ведении государственного кадастра недвижимости _____	254
Солтогулова М.У. Комплексная оценка внешней среды как основа формирования устойчивой стратегии строительных организаций _____	260
Сухостав Е.В. Влияние пользовательского контента на доверие к бренду _____	265
Сухостав Е.В. Трансформация инструментов маркетинговых исследований в эпоху цифровизации _____	270
Тер-Варданян А.В. Меры противодействия перемещения контрафактной продукции, содержащей объекты интеллектуальной собственности через таможенную границу _____	275
Тесленко И.Б., Кардава Н.М. Эволюции триединой концепции устойчивого развития и становление модели зелёной экономики: теоретический аспект _____	280
Фатуллаев М.И. Влияние валютно-финансовых отношений Японии на формирование экономической конкурентоспособности государства _____	286
Хоменко А.П. Влияние зеленых инноваций на экономическую устойчивость сельскохозяйственного сектора Российской Федерации в условиях климатических изменений _____	292
Хрусталева С.Р. Повышение эффективности бизнес-процессов предприятия на основе реинжиниринга _____	297

Черников А.О., Заводчикова М.Г. Прогнозирование экономической устойчивости некоммерческой организации после перехода на микросервисную архитектуру _____	302
Шестернина И.А. Особенности антикризисного управления в пищевой промышленности: проблемы и решения _____	308
Югай Н.А., Хубиева С.А., Гусева Ю.В., Мещерякова И.А. Влияние зеленой экономики на развитие инвестиционной деятельности в Кыргызской Республике _____	313
Юкиш В.Ф. Оценка эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства по административно-территориальным единицам Российской Федерации за 2016-2019 гг. _____	318

ПРОДЮСЕРСКАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО БРЕНДИНГА: ОТ ИДЕИ К РЕАЛИЗАЦИИ

А.А. Александрова, магистрант

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации
(Россия, г. Москва)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-7-11

Аннотация. В статье рассматривается продюсерская модель управления проектами территориального брендинга как эффективный инструмент создания и усиления имиджа территории. На основе анализа современных практик выделены ключевые этапы продюсирования: от концептуализации и разработки нарратива до реализации и оценки эффективности. Доказывается, что интеграция продюсерских подходов в управление территориальным брендингом позволяет создавать комплексные проекты, сочетающие культурные, экономические и социальные аспекты развития территории.

Ключевые слова: продюсирование, территориальный брендинг, управление проектами, креативные индустрии, модель управления, идентичность места, городское развитие.

В условиях глобальной конкуренции между территориями за инвестиции, человеческий капитал и туристические потоки эффективный территориальный брендинг становится стратегическим императивом развития. Традиционные маркетинговые подходы, основанные на линейном планировании и стандартизированных коммуникационных кампаниях, демонстрируют ограниченную эффективность в работе со сложной многогранной природой территориальной идентичности. В этой связи актуальной задачей становится разработка новых управленческих моделей, способных интегрировать разнородные ресурсы и стейкхолдеров для создания целостного образа места.

Продюсерская модель управления, успешно зарекомендовавшая себя в креативных индустриях, предлагает комплексный подход к созданию проектов территориального брендинга. В отличие от традиционного менеджера, фокусирующегося преимущественно на административных и организационных задачах, продюсер выступает как создатель и визионер, отвечающий за концептуальную целостность, привлечение ресурсов и синергию между участниками проекта.

Помимо глобальной конкуренции, современные территории сталкиваются с такими вызовами, как цифровизация, требующая создания цифрового двойника бренда, и растущий скептицизм аудитории к традиционной

рекламе. Ценность места сегодня определяется не столько его физическими атрибутами, сколько эмоциональными связями и историями, которые потребители могут разделить. В этих условиях на первый план выходит не просто управление проектами, а управление вниманием и смыслами, что является прямой задачей продюсера в креативных индустриях. Таким образом, перенос продюсерской модели в территориальный брендинг представляется не просто инновацией, а ответом на системные изменения в коммуникационной среде.

Цель выполненного исследования – разработать и теоретически обосновать продюсерскую модель управления проектами территориального брендинга, выделив ее ключевые этапы и специфические характеристики.

1. Теоретико-методологические основы исследования

1.1. Эволюция концепций территориального брендинга

Теоретической основой исследования выступают современные концепции территориального брендинга, прошедшие значительную эволюцию – от простого территориального маркетинга к комплексному управлению идентичностью территории. Согласно Саймону Анхольту, создателю концепции «конкурентной идентичности», успешный территориальный бренд формируется на пересечении шести ключевых компонентов: туризма, экс-

порта, управления, инвестиций, культуры и людей.

В отечественной научной традиции территориальный брендинг рассматривается как «стратегический процесс создания и поддержания уникального и привлекательного образа территории, основанного на ее уникальных конкурентных преимуществах». При этом подчеркивается, что эффективный территориальный бренд должен быть аутентичным, дифференцированным и релевантным для целевых аудиторий.

1.2. Продюсерская модель как синтез управленческих подходов

Продюсерская модель управления проектами территориального брендинга базируется на синтезе трех концептуальных подходов: проектно-ориентированный менеджмент, теория заинтересованных сторон и территориального брендинга. Ключевое отличие продюсерской модели от традиционных управленческих подходов заключается в ее ориентации на создание уникального ценностного предложения территории через развитие ее нарративного потенциала.

Теоретической основой продюсерского подхода выступает ресурсная теория, согласно которой конкурентные преимущества территории формируются на основе ее уникальных, редких и труднокопируемых ресурсов. Продюсер в данном контексте выступает как катализатор преобразования потенциальных ресурсов территории в реальные конкурентные преимущества.

1.3. Зарубежный и отечественный опыт продюсирования в креативных индустриях в сфере территориального развития

Прежде чем говорить о применении продюсерской модели в территориальном брендинге, необходимо рассмотреть ее истоки и успешные кейсы в смежных областях – кино, телевидении, event-индустрии и цифровых медиа. Анализ этого опыта позволяет выявить универсальные принципы, применимые к управлению сложными проектами развития территорий.

В зарубежной практике, особенно в Великобритании и странах Северной Европы, продюсер давно утвердился как ключевая фигура в создании культурных продуктов, отвечающая не только за бюджет и сроки, но и за художественную целостность, коммерческий

успех и долгосрочное развитие бренда проекта. Ярким примером является деятельность продюсерских центров при BBC, где продюсер выступает интегратором творческих, технологических и бизнес-составляющих. Этот опыт демонстрирует, что эффективный продюсер работает на стыке искусства и управления, что напрямую соотносится с задачей территориального брендинга, сочетающего культурные смыслы и экономические выгоды.

В отечественном контексте становление института продюсирования в креативных индустриях активно происходило в 2010-е годы. По данным исследования Фонда «Национальные ресурсы образования» (2023), наиболее зрелые продюсерские практики сформировались в сфере кинофестивалей, например, «Кинотавр», масштабных городских событий: «Золотая Маска», «Ночь в музее» и в цифровых медиа. Ключевым уроком, извлеченным из этого опыта, является понимание продюсера как «создателя среды» – фигуры, которая формирует условия для синергии между разными агентами: креаторами, администрацией, инвесторами и местными жителями.

Таким образом, транслируя успешные практики из креативных индустрий в сферу территориального развития, можно утверждать, что продюсерская модель обеспечивает целостный взгляд на проект, управление рисками и, что наиболее важно, – создание уникального ценностного предложения, основанного на аутентичности и культурном доке территории.

2. Продюсерская модель управления: теоретическое обоснование

2.1. Ролевая функция продюсера в территориальном брендинге

Продюсер в территориальном брендинге выполняет мультифункциональную роль, сочетая в себе компетенции стратега, креатора и менеджера. Согласно теории заинтересованных сторон, продюсер выступает интегратором интересов различных групп – местных жителей, бизнеса, администрации, туристов – в единую стратегию развития территориального бренда.

Ключевые ролевые функции продюсера:

- визионер – формирует стратегическое видение развития территориального бренда;
- режиссер-сценарист – создает целостный сценарий взаимодействия с территорией;

- коммуникатор – обеспечивает диалог между стейкхолдерами;
- ресурсный интегратор – привлекает и комбинирует различные типы ресурсов.

2.2. Теоретические принципы продюсерской модели

Продюсерская модель базируется на нескольких фундаментальных теоретических принципах.

Принцип нарративности – территория рассматривается как «рассказываемая история», где продюсер выступает автором и редактором этого нарратива. Согласно теории нарратива, идентичность территории конструируется через истории, которые о ней рассказываются.

Принцип аутентичности – бренд должен отражать подлинные характеристики территории, ее уникальную атмосферу. Теоретической основой здесь выступает концепция восприятия пространства.

Принцип соучаствующего проектирования – вовлечение местных сообществ в процесс брендинга.

Принцип кросс-дисциплинарности – интеграция подходов из различных дисциплин: урбанистики, социологии, культурологии, маркетинга.

3. Этапы реализации продюсерской модели управления проектами территориального брендинга

3.1. Этап концептуализации и разработки нарратива

Начальный этап предполагает глубокий анализ территориального потенциала на основе методов SWOT-анализа, PEST-анализа и исследования идентичности места. Согласно теории чувства места, успешный территориальный бренд должен отражать уникальную атмосферу места, складывающийся из физической среды, деятельности и смыслов.

Ключевые задачи этапа:

- проведение комплексного аудита территориальных ресурсов;
- идентификация ключевых стейкхолдеров и их интересов;
- формирование уникального ценностного предложения территории;
- разработка креативной концепции бренда на основе теории позиционирования.

3.2. Этап проектирования и планирования

На этом этапе продюсер трансформирует концепцию в конкретные проекты и мероприятия. Особенностью продюсерского подхода является создание многокомпонентной программы, включающей различные форматы – от масштабных событий до точечных интервенций в городскую среду.

Теоретической основой этапа выступает теория экономики впечатлений, согласно которой ценность создается через создание запоминающихся впечатлений. Территория в этой парадигме рассматривается как сцена, на которой разворачиваются различные спектакли – события, активности, взаимодействия.

3.3. Этап реализации и операционного управления

Этап реализации предполагает координацию всех процессов и участников проекта. Продюсерский подход характеризуется гибкостью и способностью к адаптации в процессе реализации, что особенно важно в условиях динамичной городской среды.

Методологической основой управления на этом этапе выступают agile-методологии, предполагающие пошаговый подход к реализации проектов и быструю адаптацию к изменяющимся условиям.

3.4. Этап оценки эффективности и развития бренда

Завершающий этап предполагает оценку результатов проекта на основе сбалансированной системы показателей, адаптированной для задач территориального брендинга. Согласно теории управления брендом, оценка должна включать как количественные, так и качественные показатели.

4. Кейс реализации: фестиваль «Усадьбы Москвы»

Реализация фестиваля «Усадьбы Москвы» демонстрирует эффективность продюсерской модели в практике территориального брендинга. Продюсерская команда осуществила полный цикл управления – от концептуализации до создания устойчивого бренда, объединившего более 50 усадебных комплексов.

Теоретической основой проекта выступила концепция культурного картирования, позволявшая выявить и визуализировать скрытые культурные ресурсы территории. На этапе концептуализации проводилась работа по выявлению аутентичных смыслов и историй территории, что позволило сформировать

уникальный нарратив. Следует отметить, что для реализации принципа нарративности на этапе концептуализации успешными являются такие методы, как глубинные интервью с краеведами и местными жителями, позволяющие выявить личные истории и забытые факты для формирования культурного кода территории. Это напрямую соотносится с принципом нарративности продюсерской модели.

На этапе проектирования был использован инструментарий экономики впечатлений. Каждая усадьба была представлена не просто как архитектурный памятник, а как место для получения уникального опыта – театрализованных экскурсий, исторических перфомансов, камерных концертов.

Ключевой задачей операционного управления являлась координация множества независимых участников. Для этого были выстроены устойчивые механизмы взаимодействия, в том числе путем разработки стандартного пакета документов и регламентов. Это обеспечило соблюдение общих стандартов качества фестиваля при сохранении уникальности каждой усадьбы.

5. Проблемы и риски внедрения продюсерской модели в территориальный брендинг

Несмотря на свой потенциал, продюсерская модель сталкивается с рядом объективных трудностей при внедрении в практику территориального развития.

Институциональные барьеры. Административные системы управления часто характеризуются бюрократической инерцией, жесткими бюджетами и отчетностью, что противоречит гибкой и цикличной природе продюсирования. Внедрение модели требует изменения организационной культуры и перераспределения полномочий

Конфликт интерпретаций. Продюсер, как внешний эксперт, может столкнуться с непониманием или сопротивлением со стороны локальных сообществ, которые по-своему трактуют культурный код и идентичность места. Для минимизации этого риска необходим этап глубокого погружения и построения доверительных отношений, что требует значительных временных ресурсов.

Измерение эффективности. Оценка успеха продюсерского проекта не сводится только к

количественным показателям (рост турпотока, инвестиций). Качественные изменения (усиление чувства гордости местных жителей, изменение медийного тона) сложно измерить и представить в виде отчетности, что создает проблемы для обоснования бюджета подобных проектов перед администрацией.

Таким образом, успешное применение продюсерской модели требует не только профессиональных компетенций от самого продюсера, но и готовности институциональной среды к изменениям.

Заключение

Предложенная в статье продюсерская модель управления проектами территориального брендинга представляет собой эффективный инструмент создания комплексных программ развития территориальной идентичности. Ее теоретическая значимость заключается в интеграции различных методологических подходов – от нарративного анализа до agile-менеджмента.

Практическая ценность модели подтверждается кейсом фестиваля «Усадьбы Москвы», где применение продюсерского подхода позволило достичь значимых результатов в усилении территориального бренда.

Таким образом, продюсерская модель управления представляет собой эволюционный ответ на усложнение задач территориального брендинга. Ее успешное внедрение возможно при соблюдении ряда условий: наличия сильного лидера-продюсера с системным мышлением, готовности администрации делегировать часть полномочий и идти на управленческие эксперименты, а также активного вовлечения локальных сообществ на всех этапах проекта. Дальнейшее развитие и усовершенствование модели видится в ее интеграции с технологиями умного города и подходами, основанными на анализе данных, где продюсер сможет выступать в роли интерпретатора больших данных для создания еще более персонализированных и значимых территориальных нарративов.

Дальнейшее исследование возможно в направлении разработки отраслевых спецификаций продюсерской модели для различных типов территорий, а также создания системы оценки эффективности продюсерской деятельности в территориальном брендинге.

Библиографический список

1. Горчакова Р.Р. Территориальный брендинг: теория и практика. – М.: Инфра-М, 2021. – 256 с.
2. Брендинг территорий: стратегии и практики / Н.В. Замятина, А.А. Пищулов. – СПб.: Питер, 2022. – 288 с.
3. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы / Ф. Котлер, И. Рейн, Д. Хайдер. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2019. – 380 с.
4. Флоренсов Д.А. Продюсирование в креативных индустриях: от идеи к проекту. – М.: Юрайт, 2022. – 301 с.
5. Цифровая культура: глобальный контекст и российская практика / под ред. И.С. Скоробогачкой. – М.: Фонд «Национальные ресурсы образования», 2023. – 180 с. (Источник для данных о развитии продюсерских практик в России).
6. Anholt, S. Competitive Identity. The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. – N.Y.: Palgrave Macmillan, 2017. – 198 p.
7. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. – Cambridge University Press, 1984. – 276 p.
8. Govers R. Place Branding and Public Diplomacy. – L.: Palgrave Macmillan, 2018. – 324 p.
9. Kavaratzis M., Hatch M.J. The elusive destination brand and the ATLAS wheel of place brand management // Journal of Travel Research. – 2021. – № 60 (3). – P. 451-464.
10. The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage / B.J. Pine, J.H. Gilmore. – Harvard Business Review Press, 2019. – 384 p.
11. Relph E. Place and Placelessness. – Pion Limited, 2008. – 156 p.

**PRODUCER MODEL OF TERRITORIAL BRANDING PROJECT MANAGEMENT:
FROM IDEA TO IMPLEMENTATION**

A.A. Alexandrova, *Graduate Student*

**Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
(Russia, Moscow)**

Abstract. *The article examines the producer model of territorial branding project management as an effective tool for creating and enhancing the image of a territory. Based on the analysis of modern practices, key production stages are identified: from conceptualization and narrative development to implementation and effectiveness evaluation. It is proved that the integration of production approaches into territorial branding management allows creating comprehensive projects that combine cultural, economic and social aspects of territory development.*

Keywords: *production, territorial branding, project management, creative industries, management model, place identity, urban development.*

MEASURING PROJECT SUCCESS BEFORE FINANCIAL RESULTS MATERIALIZE: A COMPARISON OF PROCESS AND FINANCIAL KPIS

N.T. Andguladze, *Independent Researcher*
(USA, Denver)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-12-17

Abstract. *This article examines ways to measure project success before financial results materialize. The nature and scope of financial and process metrics are defined, their comparative characteristics and limitations of use in the early stages are clarified. The problems of forecasting financial KPIS and the role of process indicators as an alternative for managing performance and assessing project success are illustrated. Sets of metrics and an algorithm for evaluating project success in the absence of revenue are proposed.*

Keywords: *project success, project management efficiency, financial performance indicators of project management, operational project metrics, assessment of project success in the early stages.*

Modern project management conditions are characterized by an increasingly complex organizational environment, the parallel development of the innovation component, and growing internal requirements for performance assessment. Naturally, tracking project results becomes challenging, as the set of metrics and performance indicators expands. Traditional indicators of project success assessment are financial and economic measures associated with time and quality of implementation (the so-called project triangle); however, evidence indicates that the main problem of measuring project success lies in the significant gap between the completion of individual stages and the ability to measure (and, most importantly, to measure reliably) the overall financial result. Thus, a project may be considered successful from a management perspective but fail to deliver the expected benefits to the organization, or, conversely, generate significant impact despite partial deviations from planned parameters. This contradiction highlights the need to distinguish between “financial performance” and “process performance,” as well as to search for tools to link them. This task becomes particularly relevant in the context of identifying ways to measure project success before its financial results materialize, since at the project planning stage it is critical to evaluate precisely the process metrics that make it possible to capture results (managerial and organizational) prior to the emergence of cash flow. In the long term, process performance becomes one of the factors that may

influence the financial success of the project, which determines the subject and scope of the present study.

The aim of this study is to characterize ways to measure project success before financial results materialize.

Considering the concept of project “success,” it should be noted that it is multidimensional; the systematization of research in the field of project performance measurement demonstrates the co-existence of various, sometimes opposing models and criteria that reflect both the perspectives of project teams and the perceptions of external parties (e.g., stakeholders). Thus, as early as the 1990s, M.A. Freeman and P. Beale emphasized the multidimensionality of the “success” category and the necessity of taking into account not only financial indicators but also customer satisfaction, team status, and its readiness for future tasks [1]. Later studies support this thesis and propose different sets of indicators that prove applicable under conditions of extreme uncertainty [2-5].

In our view, project success is determined by how well the project’s objectives (including later adjustments), concept, and financial and process performance align. With regard to financial and process metrics, they represent two poles of project evaluation: its outcomes and the manner in which project management is organized. The relationship and interconnection between financial and process metrics are illustrated in Figure 1.

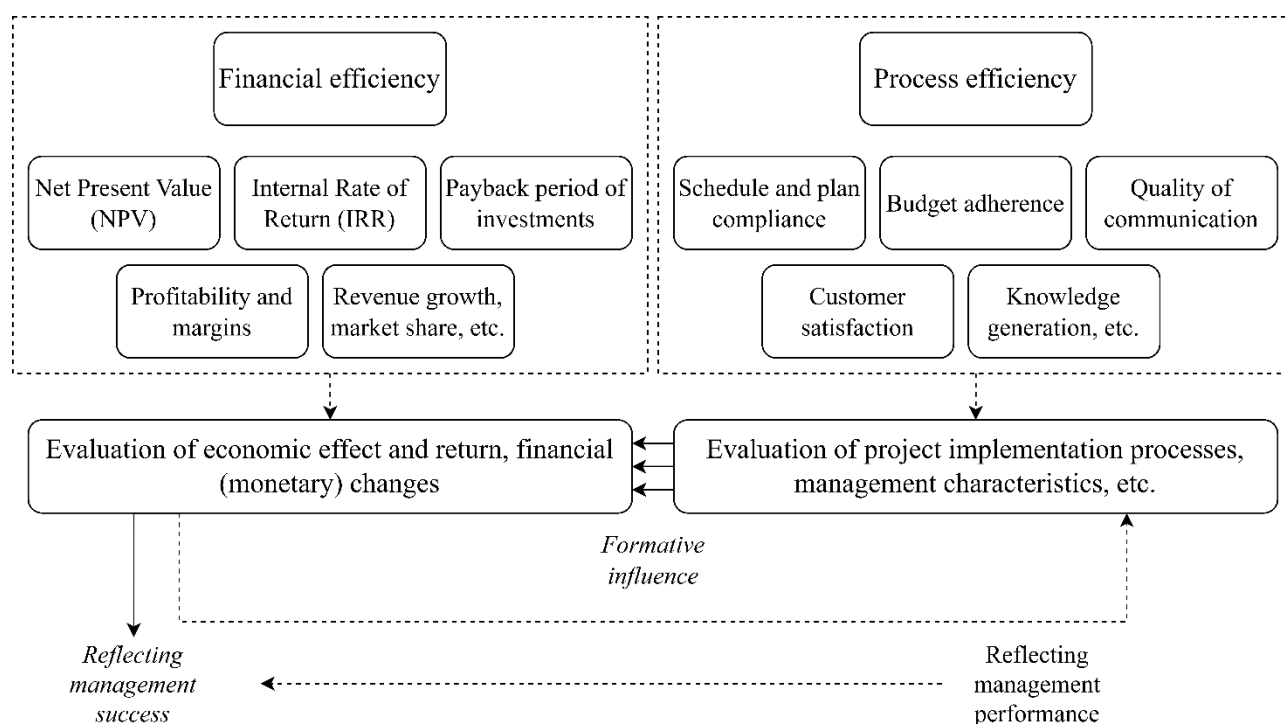


Figure 1. Relationship between financial and process metrics of project success

It should be noted that the category of project success (or performance) reflects its ability to achieve objectives under conditions of limited resources and external uncertainty. Financial performance, in particular, reflects the economic outcome – it is defined as the degree to which financial goals and indicators, expressed in monetary terms, are achieved, thereby capturing project performance through the lens of its economic return. Financial performance indicators allow an assessment of how well the project has met investor expectations and aligns with the organization's strategic objectives. Financial performance is the most commonly used criterion, as it is directly related to business effectiveness, its goals (profit generation), and scaling potential. However, an exclusive focus on financials reflects only one aspect of success and disregards process and intangible outcomes, which often form the basis of future revenues [2]. Process performance, on the other hand, is defined as the degree of successful project management and the organization of internal project processes. Unlike financial indicators, the essence of process performance lies less in the ultimate benefit and more in the quality of execution. Process metrics enable the identification of problem areas even before final financial results materialize. Authors note that process performance ensures the “timeliness of success,” i.e., the ability to adjust the project implementation strategy promptly and

preserve its potential [3]. Evidence indicates that the project implementation strategy underlies its financial performance and the possibility of its successful completion.

At the same time, the concept of process performance is broader in its definition; it also encompasses aspects such as adherence to the project's technical parameters, the level of team engagement and activity, the quality of interactions, user satisfaction, and so forth. Often, these process elements generate long-term project value but are not directly reflected in financial reports [4]. Thus, financial performance reflects the final outcome, whereas process performance breaks it down into individual stages and allows for tracking each advancement. This makes monitoring process performance particularly appropriate in the early stages of project implementation, when tracking financial indicators is either impossible or impractical due to the delayed effect of their realization.

Nevertheless, the most effective approach, despite the formal distinction between these project success measurement indicators, is a hybrid one, which prevents any one factor from prevailing and thereby reduces imbalances between them [5]. Moreover, the distinction between financial and process performance depends on various circumstances, such as the industry context. In particular, in innovative projects, process metrics acquire primary importance, as they enable

the capture of knowledge, experience, and new technologies generated during project activities. This position is supported by L. Sastoque-Pinilla, S. Artelt, A. Burimova, N. Lopez de Lacalle, and N. Toledo-Gandarias, who note that in research projects the main criteria are goal achievement, customer satisfaction with work quality, and knowledge generation (novel insights) [6]. Similarly, in the startup domain, process indicators are considered predominant, since early-stage success is determined less by profit and more by the team's ability to achieve interim objectives, adapt, and develop the business model.

Building on the aforementioned studies, it should also be noted that financial metrics (key performance indicators) of project success are promising in the context of comparing investments, but they are not always applicable. This is due to several circumstances.

First, financial indicators are limited in early-stage forecasting, since before cash flows materialize, financial planning is based on assumptions and factors that are highly variable. Moreover, depending on the project's specifics, the degree of "hypothetical" financial planning increases.

Second, financial indicators are characterized by an illusion of precision, which can lead to an increase in erroneous decision-making. As noted by T. Korhonen, A. Jääskeläinen, T. Laine, and N. Saukkonen, a project may be successful from a management perspective but financially ineffective [7]. This is often due to the fact that managers frequently make decisions based on forecasted ROI or IRR values without considering that these figures are based on assumptions and do not always align with actual data. Furthermore, many projects undergo several cycles of business plan adjustments.

Third, depending on the project implementation context, industry-specific characteristics, the emergence of intangible effects, their overestimation or, conversely, underestimation, the validity of forecasting, and a multitude of other factors, the final outcomes and overall project success

may vary. Consequently, there arises a need to examine the relationship and mutual influence of financial and process metrics on each other.

When considering process metrics and indicators as an alternative to financial ones, it should be noted that they are most applicable during project initiation. The reason is that process metrics provide early feedback, enabling the monitoring of project activities against the plan and the identification of deviations before they lead to financial losses. In addition, process metrics allow for the consideration of qualitative success factors, which are not directly expressed in monetary terms but have a significant impact on the final outcome.

Process metrics can be categorized into four groups (Figure 2). It should be emphasized that the use of process metrics as an alternative to financial KPIs is justified in cases where the project is in the initiation phase and revenue is absent, as process metrics allow for the formation of a substantiated picture of success that can be presented to investors and management. At the same time, it is important that the set of metrics developed by the team corresponds to the project's specifics. Often, process metrics become the primary tool for demonstrating the project's viability.

Based on the groups of process metrics, it should be noted that they cannot fully replace financial KPIs. Their main limitation lies in the fact that they capture only intermediate results and do not always guarantee future profitability, which is why they are often used as a supplement to financial indicators. Nevertheless, in the context of project initiation, they serve a critically important function – enabling management of project development in the absence of reliable financial data.

Based on recent approaches [8, 9], several groups of metrics can be identified that are advisable to use in the absence of revenue (Table).

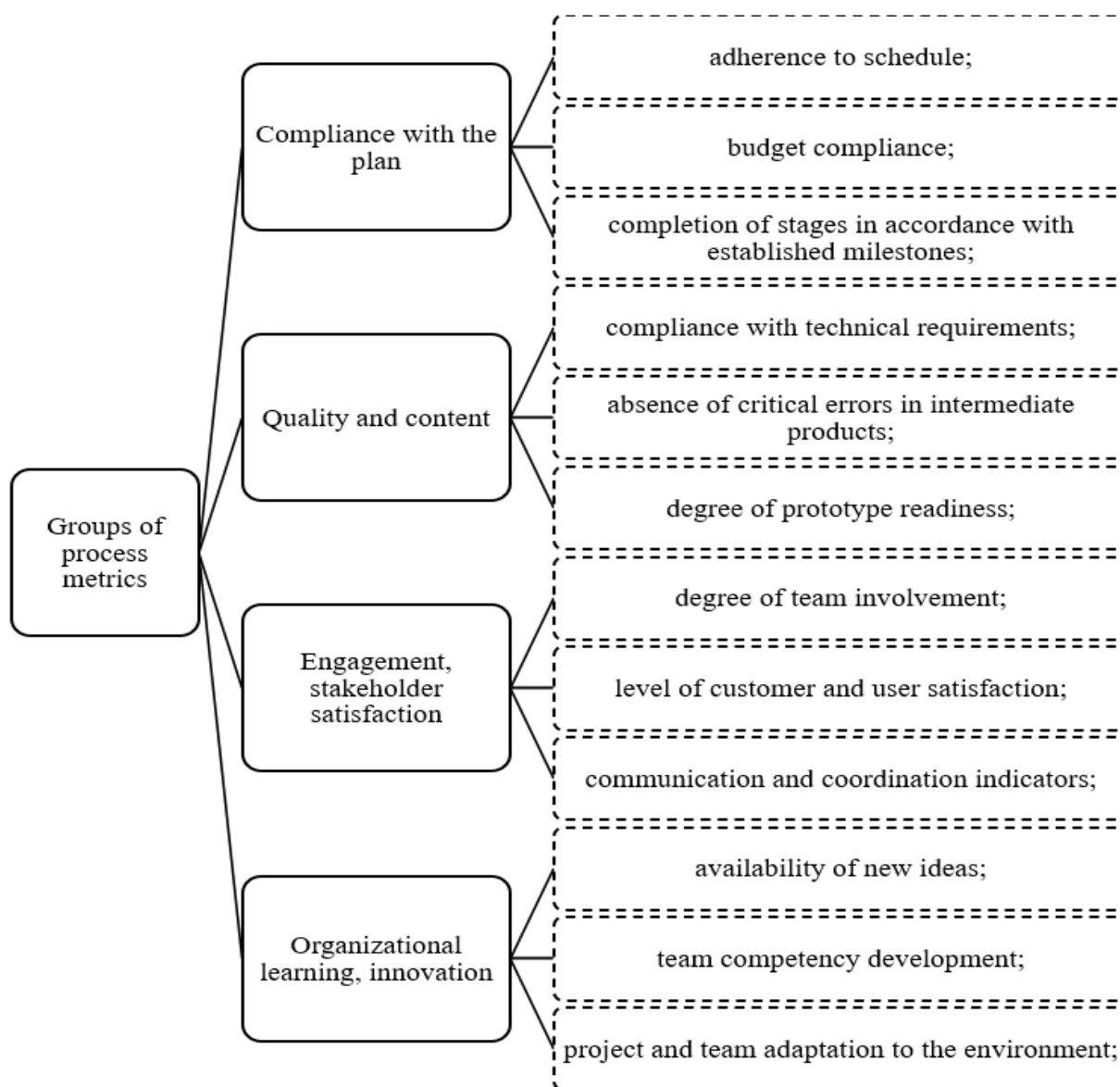


Figure 2. Groups of process metrics for measuring project success before financial results materialize

Table. Sets of process metrics used to measure project success before financial results materialize

No.	Metric Group	Indicators
1	Strategic metrics	- alignment of the project with the organization's strategic objectives; - degree of achievement of key milestones; - presence of long-term value generated as a result of project activities;
2	Process metrics	- adherence to budget and schedule; - number of successfully completed stages; - quality of communication and risk management;
3	Customer metrics	- level of customer satisfaction with intermediate results; - readiness of users to test prototypes; - perception of the quality of services provided;
4	Innovation and organizational metrics	- number of patents, publications, and developed prototypes; - growth of team competencies; - level of organizational learning;
5	Social and reputation metrics	- expansion of the partner network; - positive mentions in professional communities; - improvement of the company's image;

Based on the table, it should be noted that measuring project success in the absence of revenue is best conducted using the following step-by-step process (Figure 3).

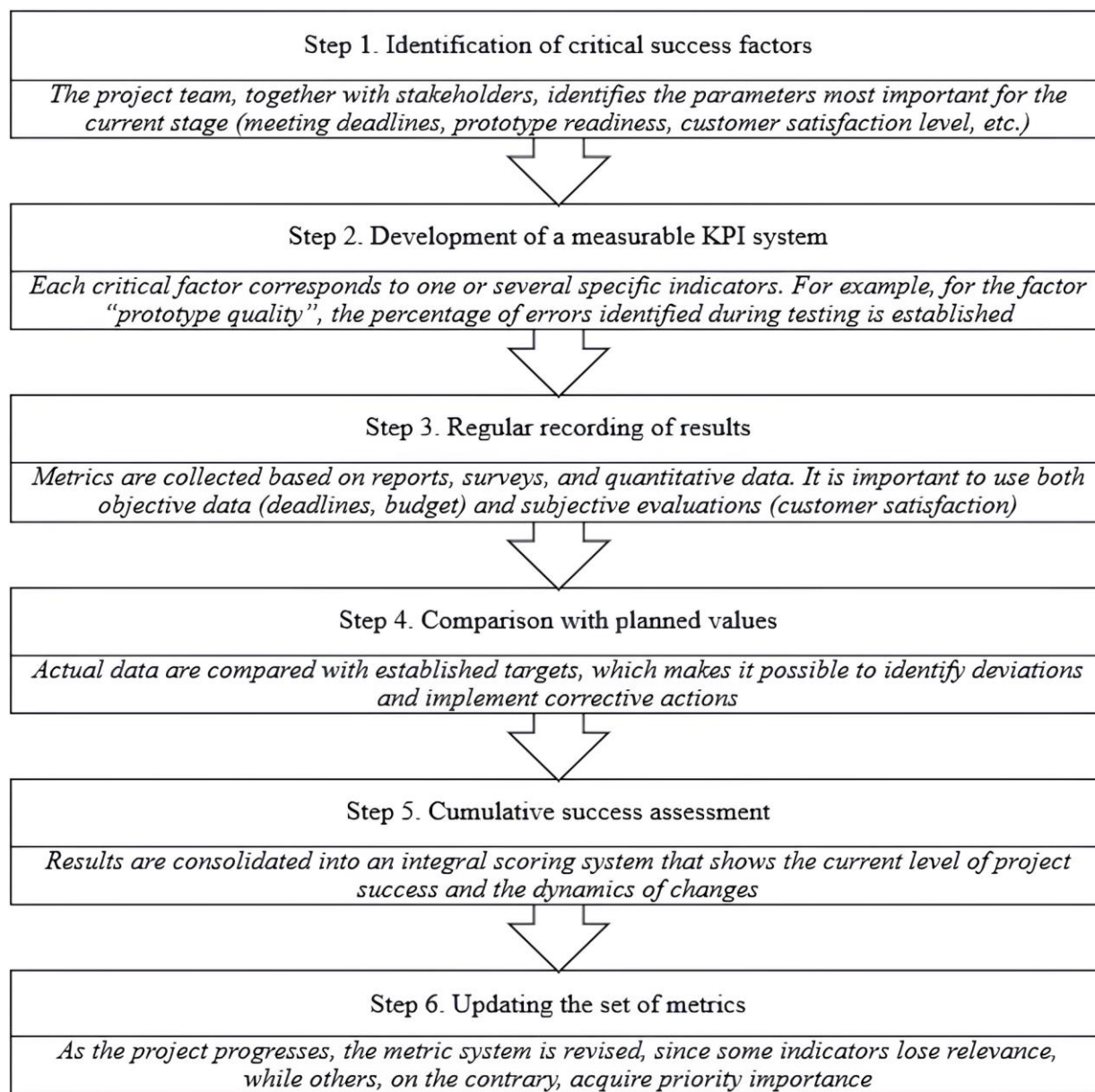


Figure 3. Step-by-step process for measuring project success in the absence of revenue

The proposed approach enables the evaluation of projects in the absence of direct financial data, providing managers and investors with reliable information for decision-making. At the same time, it is recommended, whenever possible, to incorporate financial metrics and economic indicators into the assessment to strengthen and refine the evaluation. Overall, the proposed algorithm provides a structured use of performance metrics, allows for tracking intermediate achievements, maintains investor confidence, supports strategy adjustments, and establishes a foundation for ensuring the project's financial sustainability in the future.

Thus, project success cannot be measured solely through financial indicators. Consequently, the need for using process metrics increases, as they allow for demonstrating intermediate achievements, managing project dynamics, and maintaining investor confidence even before the product reaches the market. At the same time, the distinction between financial and process performance does not imply their opposition; an effective practice is the construction of hybrid measurement systems in which both groups of metrics, wherever possible and available, complement each other.

References

1. Freeman M.A., Beale P. Measuring project success // Project Management Journal. – 1992. – Vol. 23, № 1. – P. 8-17.
2. Kee D.M.H., Abdul Rahman N. How to measure start-up success? A systematic review from a multidimensional perspective. – 2020. – 11 p. – URL: <https://www.ssrn.com/link/ICOBMIT-2019.html>.
3. Jahangirian M., Taylor S.J.E., Young T., Robinson S. Key performance indicators for successful simulation projects // Journal of the Operational Research Society. – 2017. – Vol. 68. № 7. – P. 747-765. – DOI: <https://doi.org/10.1057/jors.2016.1>.
4. Pereira J., Varajão J., Takagi N. Evaluation of information systems project success – insights from practitioners // Information Systems Management. – 2021. – Vol. 39. № 2. – P. 138-155. DOI: <https://doi.org/10.1080/10580530.2021.1887982>.
5. Volden G.H., Welde M. Public project success? Measuring the nuances of success through ex post evaluation // International Journal of Project Management. – 2022. – Vol. 40. № 6. – P. 703-714. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.06.006>.
6. Sastoque-Pinilla L., Artelt S., Burimova A., Lopez de Lacalle N., Toledo-Gandarias N. Project success criteria evaluation for a project-based organization and its stakeholders – a Q-methodology approach // Applied Sciences. – 2022. – Vol. 12. № 11090. – DOI: <https://doi.org/10.3390/app122111090>.
7. Korhonen T., Jääskeläinen A., Laine T., Saukkonen N. How performance measurement can support achieving success in project-based operations // International Journal of Project Management. – 2023. – Vol. 41. № 1. – Article 102429. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.11.002>.
8. Ahmed R. Project performance measures and metrics framework // Research Handbook on Project Performance. – 2023. – P. 11-22. – DOI: <https://doi.org/10.4337/9781802207613.00007>.
9. Varajão J., Lourenço J.C., Gomes J. Models and methods for information systems project success evaluation – a review and directions for research // Heliyon. – 2022. – Vol. 8. № 12. – Article e11977. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11977>.

СПОСОБЫ ИЗМЕРЕНИЯ УСПЕШНОСТИ ПРОЕКТА ДО ФОРМИРОВАНИЯ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ (НА ПРИМЕРЕ СРАВНЕНИЯ ПРОЦЕССНЫХ И ФИНАНСОВЫХ KPI)

Н.Т. Андгуладзе, независимый исследователь
(США, г. Денвер)

Аннотация. Статья посвящена анализу способов измерения успешности проектов до формирования финансовых результатов. Раскрыты сущность и содержание финансовых и процессных метрик, уточнены их сравнительные характеристики и ограничения применения на ранних стадиях. Продемонстрированы проблемы прогнозирования финансовых KPI и роль процессных показателей как альтернативы управления эффективностью и успешность проекта. Предложены наборы метрик и алгоритм оценки успешности проектов в условиях отсутствия выручки.

Ключевые слова: успешность проекта, эффективность проектного управления, финансовые показатели эффективности проектного управления, операционные метрики проекта, оценка успешности управления проектом на ранних стадиях.

ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ В ФИТНЕС-ИНДУСТРИИ

И.П. Андреев, аспирант

А.А. Ожгихина, канд. экон. наук

**Московский финансово-промышленный университет «Синергия»
(Россия, г. Москва)**

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-18-22

Аннотация. Финансовые риски представляют собой неотъемлемую часть деятельности любой организации, к какой бы отраслевой принадлежности она ни относилась. В зависимости от эффективности управления финансовыми рисками можно судить об устойчивости компании и ее возможности противостоять негативным факторам как внешнего, так и внутреннего характера. Современное состояние экономики страны, негативные макроэкономические тенденции во многом определяют проблематику ведения бизнеса в фитнес-отрасли, которая во многом зависит от потребительского поведения. В настоящей статье подробно рассмотрены текущие тенденции развития фитнес-индустрии страны, дана оценка существующим позитивным и негативным факторам воздействия, а также предложена модель стратегии управления финансовыми рисками.

Ключевые слова: фитнес-индустрия, финансовые риски, стратегия управления, внешние и внутренние факторы рисков.

Эффективность стратегического управления любой компанией невозможна без уделения внимания процессу управления финансовыми рисками. Последние годы в целом для экономики России и в частности для сферы услуг обозначены рядом финансовых вызовов и потрясений, что предопределило ключевую роль риск-менеджмента в стратегическом развитии компаний.

Финансовые риски сопровождают любой бизнес, при этом их реализация может привести как к негативным последствиям, так и новым возможностям развития и расширения предпринимательской деятельности. Финансовый риск главным образом связан с возможностью того, что предприятие теряет часть своих ресурсов, неиспользованный доход или дополнительные расходы в результате предпринимательской деятельности, что соответствует концепции чистой неопределенности.

Фитнес-индустрия не является исключением и также подвержена ряду риск-факторов, как общеэкономических (инфляция, последствия пандемии, санкционные ограничения), так и специфических для отрасли. С учетом современных экономических условий возрастает необходимость развития стратегии управления финансовыми рисками фитнес-

индустрии с целью обеспечения устойчивого развития всей отрасли.

Настоящее исследование актуально, так как современное общество нацелено на здоровый образ жизни, популярность фитнес-услуг растет, однако вместе с этим возрастают и издержки ведения бизнеса в данной сфере, а также возрастает уровень негативного воздействия внешних и внутренних факторов финансовых рисков фитнес-компаний.

К внешним рискам целесообразно отнести:

- риски санкций от контролирующих и налоговых органов, связанные с финансовой отчетностью;
- риски снижения инвестиционной привлекательности (снижение инвестиционной привлекательности, что может отразиться на материально-техническом оснащении и рекламе, а это очень важно для фитнес-индустрии);
- конкурентные и имиджевые риски связаны (недостаточный уровень качества финансового управления, что может привести к неспособности конкурировать с более сильными игроками на рынке).

В свою очередь, внутренние риски могут быть представлены следующими:

- риски финансовых потерь (неэффективное управление рисками, штрафы, что может отразиться на имидже организации);

– риски снижения финансовой устойчивости (качество финансового управления может негативно влиять на решения, принимаемые руководителем);

– риски влияния человеческого фактора на качество управления основной деятельностью (ошибки в финансовой отчетности, неверное распределение расходов и др.).

Рассматривая тенденции фитнес-индустрии в последние пять лет, можно отметить ряд положительных моментов, связанных с ростом объемов продаж в стоимостном выражении, увеличению числа посетителей среди самых разных возрастных групп, а также стабильный интерес граждан и государства к популяризации и ведению здорового образа жизни.

Согласно ряду аналитических исследований, представленных в газете «Коммерсантъ» на 2025 год фитнес-отрасль находится на стадии активного развития. Число официально

зарегистрированных юридических лиц по оказанию услуг в области спорта и фитнеса увеличилось на 12,3% [5]. Однако основным драйвером роста являются регионы с высоким уровнем доходов населения, а также города-миллионники. Вместе с положительными тенденциями существуют опасения о замедлении развития фитнес-рынка в связи с исчерпанием возможности повышения цен на оказываемые услуги.

По данным информационно-аналитического сервиса «Контур.Фокус», в Москве число зарегистрированных фитнес-центров за год увеличилось на 12,9%. В Подмосковье этот показатель вырос на 16,1%, а в Санкт-Петербурге — также на 16,1%. Наиболее значительный рост был зафиксирован в Свердловской области, где количество фитнес-организаций увеличилось на 19,5% (рис. 1) [3].



Рис. 1. Темп роста зарегистрированных фитнес-центров в крупных регионах России

Данные аналитического исследования FitnessData отмечают следующую динамику рынка: «в 2024 году рынок фитнес-услуг показал рекордный рост за последние семь лет, если не учитывать пик восстановительного роста 2021 года. Номинальный объем рынка увеличился на 23%, что эквивалентно более 49 миллиардам рублей. Количество фитнес-

центров превысило 14 тысяч, и было открыто 430 новых объектов» [1].

Рост отрасли был обусловлен не только увеличением числа новых объектов, но и повышением цен, которые впервые за долгое время превысили официальный уровень инфляции. В сфере фитнеса цены выросли на 11%, в то время как по всей потребительской корзине прирост составил 9,5% (рис. 2).



Рис. 2. Объем рынка и темп прироста фитнес услуг за 2018-2024 гг. [1]

Среди проблемных зон развития фитнес-индустрии можно отметить снижение основных показателей рынка в менее финансово-устойчивых регионах городов с населением жителей до 500 тыс. человек. Также немаловажно отметить, что на фоне роста объемов продаж увеличивается себестоимость фитнес-услуг компании вынуждены увеличивать рас-

ходы на оплату труда, арендные платежи, также растет стоимость оборудования и спортивных товаров, что приводит к падению показателей рентабельности продаж. Основные проблемы, с которыми сталкиваются фитнес-студии в настоящее время представлены на рисунке 3.



Рис. 3. Проблемы фитнес-индустрии (по данным 2024 г.) [1]

Так, по результатам деятельности фитнес-компаний за 2024 г. подавляющее большинство представителей отрасли (53%–68%) отмечают проблему дефицита кадров. Проблемы с персоналом могут стать источником реализации финансовых рисков, привести к оттоку клиентов из-за некачественного или несвоевременного оказания услуг, а также стать источником репутационных потерь.

Следующая немаловажная проблема, напрямую оказывающая воздействие на финансовые риски, заключается в непропорциональном росте расходов фитнес-компаний над доходами. Кроме того, финансовое давление на представителей фитнес-индустрии оказывает высокая стоимость привлечения клиентов.

Следовательно, можно отметить, что финансовые риски фитнес-индустрии имеют

определенную специфику, а именно подразделяются на систематические, представленные внешними факторам и несистематические, отражающие внутренние процессы.

Так, авторы С.В. Комлева, А.Е. Наймушина отмечают парализующие воздействие корона-вирусной пандемии в 2020 г. на всю фитнес-индустрию, а также длительное воздействие ее последствий, связанное с потерей клиентов. Это пример внешнего фактора риска, спровоцировавшего угрозу потери клиентов и как следствие падение объемов продаж [4].

В качестве положительного внешнего фактора, сокращающего финансовые риски фитнес-индустрии, исследователи В.А. Леднев, И.В. Солнцев отмечают расширение направлений государственной поддержки отрасли посредством содействия в достижении необходимых показателей путем их установления в национальных проектах, а также отдельных регулирующих документах регионального

уровня (например, курс на рост численности граждан, занимающихся спортом) [6].

Изученные теоретические аспекты управления финансовыми рисками в фитнес-индустрии приводят к пониманию основных проблем. Для успешного развития фитнес-индустрии в условиях государственной поддержки необходимо пересмотреть текущие стратегии, учитывая влияние внешних факторов и их потенциальных последствий. Исходя из опыта работы фитнес-клубов в период пандемии, можно сделать вывод о том, что отрасль оказалась не готова к возникшим рискам. Это диктует необходимость внедрения системы управления рисками с учетом всех возможных факторов риска [3].

Основываясь на выявленных рисках, их факторах, а также тенденциям развития современной экономики, целесообразно предложить следующие особенности реализации стратегии управления финансовыми рисками для фитнес-индустрии (табл. 1).

Таблица 1. Стратегия управления рисками фитнес-компаний

Направления стратегии	Суть реализации
Диверсификация деятельности и ценовых моделей	Развитие множественных источников дохода: групповые, индивидуальные, онлайн занятия. Расширение географии присутствия для сетевых форматов. Продажа сопутствующих товаров.
Страхование операционных рисков	Внедрение следующих видов страхования: - гражданской ответственности за причинение вреда здоровью клиентов - имущества (оборудование, инвентарь) - страхование от перерыва в производственной деятельности - профессиональной ответственности персонала.
Внедрение цифровых технологий управления рисками	Предполагает использование CRM-систем, мобильных приложений и автоматических систем управления с целью повышения качества обслуживания клиентов и снижения операционных рисков.
Оптимизация расходной части бюджета фитнес-компаний	Поиск возможностей более комфортных условий аренды помещений, внедрение энергетического менеджмента, аутсорс непрофильного функционала.

Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать выводы о важности разработки комплексной стратегии управления финансовыми рисками для фитнес-индустрии, учитывая специфику отрасли и текущие экономические вызовы. Ключевые направления предлагаемой стратегии подразумевают систематическое выявление и оценку рисков, диверсификацию доходов, внедрение цифровых технологий и процессы финансовой оптимизации.

Российский фитнес-рынок, характеризующийся высокой зависимостью от внешних

факторов, сезонностью спроса и усилением конкуренции, требует адаптивных подходов к управлению рисками. Интеграция традиционных методов управления финансовыми рисками с внедрением цифровых технологий создает основу для повышения финансовой устойчивости компаний фитнес-отрасли [7, 8].

Результаты настоящего исследования применимы в виде рекомендаций для фитнес-компаний различных масштабов деятельности с целью минимизации финансовых рисков и обеспечения устойчивого развития в условиях высокой неопределенности внешней среды.

Библиографический список

1. Ассоциация профессионалов фитнеса «Итоги 2024 года на рынке фитнес-услуг России: динамика, регионы, тренды» - [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://fitness-pro.ru/biblioteka/itogi-2024-goda-na-rynke-fitness-uslug-rossii-dinamika-regiony-trendy> (дата обращения: 17.10.2025).
2. Ащеулов А.В. Мероприятия по управлению предпринимательскими рисками в организациях фитнес-индустрии на случай пандемии / А.В. Ащеулов, Е.А. Меговорян // Креативная экономика. – 2020. – Т. 14, № 8. – С. 1875-1886. – DOI 10.18334/ce.14.8.110754
3. Информационно-аналитический сервис «Контур.Фокус» - [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://focus.kontur.ru/site> (дата обращения: 17.10.2025).
4. Комлева С.В. Проблемы организации фитнес-услуг в кризисный период / С. В. Комлева, А. Е. Наймушина // Инновации в профессиональном и профессионально-педагогическом образовании : материалы 27-й Международной научно-практической конференции, 19-20 апреля 2022 г., Екатеринбург / Рос. гос. проф.-пед. ун-т. - Екатеринбург : Издательство РГППУ, 2022. - С. 396–398.
5. Коммерсантъ. «Здоровый образ клуба» - [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/7713370> (дата обращения: 17.10.2025).
6. Леднев В.А., Солнцев И.В. Предпринимательство в индустрии спорта: направления, инновации и формы поддержки. Стратегические решения и риск-менеджмент. - 12(3). – 2022 – С. 252–261. DOI: 10.17747/2618-947X-2021-3-252-261.
7. Хайруллина А.Д. Анализ и перспективы развития российского рынка фитнес-индустрии / А.Д. Хайруллина, Р.Р. Рендикова // Наука и спорт: современные тенденции. – 2022. – Т. 10, № 2. – С. 92100. DOI: 10.36028/2308-8826-2022-10-2-92-100
8. Хисьямов Р.С., Коробова М.А., Сдвижкова А.В., Тимченко Е.Д. Особенности развития фитнес-индустрии в России: проблемы, эффективные практики, перспективы // Международный журнал гражданского и торгового права. - № 2 - 2022. - С. 64—74.

FEATURES OF IMPLEMENTING A FINANCIAL RISK MANAGEMENT STRATEGY IN THE FITNESS INDUSTRY

I.P. Andreev, *Postgraduate Student*

A.A. Ozhgikhina, *Candidate of Economic Sciences*

**Moscow University for Industry and Finance «Synergy»
(Russia, Moscow)**

Abstract. *Financial risks are an integral part of any organization's operations, regardless of industry. The effectiveness of financial risk management determines a company's resilience and its ability to withstand negative external and internal factors. The current state of the country's economy and negative macroeconomic trends largely determine the challenges of doing business in the fitness industry, which is largely dependent on consumer behavior. This article examines current trends in the country's fitness industry, assesses the existing positive and negative factors, and proposes a financial risk management strategy.*

Keywords: *fitness industry, financial risks, management strategy, external and internal risk factors.*

ВЛИЯНИЕ КРЕДИТНЫХ РИСКОВ НА РЕЗУЛЬТАТЫ АУДИТОРСКИХ ЗАКЛЮЧЕНИЙ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ (НА ПРИМЕРЕ БАНКОВ ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА)

И.С. Андрошина, канд. экон. наук, профессор

Д.О. Жук, студент

Национальный исследовательский университет «МЭИ»
(Россия, г. Москва)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-23-27

Аннотация. На данный момент в банковской сфере наблюдается увеличение дефолтных кредитов, и, как следствие, рост кредитного риска. В статье выявлены особенности отражения кредитных рисков в отчетности банков Дальнего Востока и их влияние на аудиторскую проверку. Проанализировано воздействие региональной специфики на формирование кредитного портфеля, приведены статистические данные банковского сектора дальневосточного региона, описаны существующие предпосылки риска искажения отчетности и аспекты, которые непосредственно влияют на результаты аудиторского заключения. Выдвинуты предложения по минимизации аудиторского риска и формированию достоверного заключения аудитором, а именно введение специальной программы и расчет ряда дополнительных коэффициентов.

Ключевые слова: банковская деятельность, кредитные риски, аудиторские проверки, риск искажения, аудиторский риск.

В условиях нестабильности экономической среды и глобальных мировых изменений эффективное управление рисками становится ключевым фактором финансовой устойчивости всех организаций. В современных условиях существует множество стандартов по управлению рисками. В их числе можно назвать узконаправленный стандарт Basel II, который применяется в кредитных организациях [0]. Стандарт регулирует кредитные, рыночные и операционные риски для банков, устанавливая три компонента: минимальные требования к капиталу (расчет необходимого капитала под эти риски), надзорный процесс (оценка банком своих рисков и соответствующих процессов управления) и рыночную дисциплину (раскрытие информации о рисках и капитале). К операционным рискам относятся мошенничество, ошибки персонала, сбои систем и процессов, а к кредитным – риск дефолта контрагентов и концентрации кредитов.

Кредитные риски являются одними из наиболее значимых видов рисков, с которыми сталкиваются банки, поскольку они напрямую влияют на финансовое положение и репутацию банковской организации. Неконтролируемый уровень кредитного риска приводит к

колоссальным убыткам и даже банкротству таких организаций.

На данный момент в банковской сфере наблюдается рост дефолтных кредитов из-за отсутствия достаточных средств у клиентов для погашения своих долговых обязательств. Это вызвано не только высокими ключевыми ставками, ростом цен на товары и услуги, но и снижением платежеспособности клиентов. Среди юридических лиц основными причинами являются кассовые разрывы, прекращение работы с основными заказчиками, среди физических лиц – безработица, снижение покупательной способности и т.д.

Особую значимость этот вопрос приобретает для коммерческих банков Дальнего Востока, которые функционируют в условиях специфических региональных рисков: высокой доли малого и среднего бизнеса, зависимостью от сырьевого сектора, а также геополитической неопределенностью. Несвершенство методик оценки заемщиков и недостаточный уровень риск-менеджмента могут привести к ухудшению экономических показателей банков и к возможной ликвидации. В связи с этим аудит управления кредитными рисками играет важную роль в обеспечении стабильности и надежности банковской системы региона.

В настоящее время существует множество трактовок определения кредитного риска. Например, Л.И. Юзвович, Ю.Э. Слепухина, Ю.А. Долгих, В.А. Татьянников, Е.В. Стрельников, Р.Ю. Луговцов, М.Н. Клименко определяют кредитный риск как риск возникновения у кредитной организации убытков вследствие неисполнения, несвоевременного либо неполного исполнения должником финансовых обязательств перед кредитной организацией в соответствии с условиями договора [0].

Аудит играет ключевую роль в системе управления кредитными рисками, обеспечивая независимую оценку эффективности кредитной политики банка, достоверности отчетности и соблюдения нормативно-правовых требований. Так, аудит кредитных рисков подразумевает заключение о том, насколько эффективно, полно и надежно работает вся система в целом. Аудит кредитных рисков является комплексным инструментом, который интегрирован на всех этапах процесса кредитования, для обеспечения стабильности кредитной организации.

Целью аудита, учитывающего кредитные риски банковских организаций, является организация грамотного процесса кредитования, правильное отражение кредитных операций в бухгалтерском учете и отчетности, соблюдение нормативных требований, улучшение качества кредитного портфеля и снижение кредитного риска.

Основными задачами аудита кредитных операций являются:

- проверка наличия и правильности оформления кредитных договоров и других документов, подтверждающих кредитные операции;
- оценка целевого использования, полноты и своевременности возврата заемных средств;
- проверка правильности начисления и отражения процентов;
- проверка правильности отражения операций по кредитам и займам;
- подтверждение точности данных о текущем состоянии кредитов и начисленных процентов;
- проверка обоснованности и корректности принятия решения о предоставлении кредита;
- оценка общего состояния кредитного портфеля банка и выявление наиболее рискованных кредитов;

- проверка полноты и правильности формирования специальных резервов на покрытие возможных убытков по активам, подверженным кредитному риску;

- проверка корректного и полного определения базы по каждому виду налога к уплате.

В ходе проведения аудиторской проверки кредитных операций охватываются все соответствующие внутренние регламенты, кредитная политика организации, данные по проблемным активам и формированию соответствующего резерва, системы внутреннего контроля и т.д.

Высокий уровень кредитного риска предполагает тщательный контроль за формированием отчетности, поскольку вероятность допущения ошибок возрастает. Именно поэтому кредитный риск тесно связан с аудиторским. Аудиторский риск – вероятность наличия ошибок в бухгалтерской отчетности компании или искажения после подтверждения достоверности отчетности, или признания, что она содержит существенные искажения, когда на самом деле искажения в отчетности отсутствуют. Общий аудиторский риск включает в себя неотъемлемый риск (IR), риск средств контроля (CR), риск необнаружения (DR), которые аудитор оценивает на протяжении всей проверки. Такой риск рассчитывается по формуле:

$$AR = IR \times CR \times DR$$

Процессы классификации и формирования ссуд, оценка обеспечения и расчет резервов на возможные потери основаны на суждениях и внутренних моделях банков. Такая субъективность создает область повышенного аудиторского внимания для определения точности и корректности расчетов. В отчетности банков статья резервов на возможные потери является одной из значимых, соответственно, ошибка в расчетах или оценке приводит к искажению финансового результата.

В последние годы правительство все чаще разрабатывает и внедряет различные программы и мероприятия по привлечению населения на Дальний Восток с целью усиления экономического потенциала региона, а также страны в целом. Для России освоение и развитие востока и севера страны будет способствовать значительному расширению торго-

экономических связей с наиболее мощным и быстро растущим сектором глобальной экономики – Азиатско-Тихоокеанским регионом.

За последние несколько лет реализовано и принято немало видов поддержек, способствующих развитию этого региона. Наиболее значимой льготной программой является введение низких ставок по оформлению ипотечных кредитов на обустройство жилья на данной территории или же «Дальневосточной ипотеке». Так, согласно информации Корпорации развития Дальнего Востока и Арктики (КРДВ), свыше 143 тысяч семей и специалистов смогли приобрести или построить собственное жильё на Дальнем Востоке и в Арктике, воспользовавшись кредитами по льготной ставке 2% годовых и ниже. Реализации программы «Дальневосточная и арктическая ипотека» позволила увеличить объёмы строительства жилья в арктических регионах на 40%. Общая сумма выданных кредитов превысила 681 млрд рублей [0].

Доля активов банков Дальнего Востока в общем объёме по России существенно ниже, что связано с меньшей численностью населения и экономической активностью региона. При этом, как утверждают аналитики журнала «Бробанк.ру». В Дальневосточном федеральном округе были представлены 54 кредитные организации. К 20 марта текущего года их количество сократилось на один пункт – до 53 финансовых учреждений. Свой единственный офис в Приморском крае в данном периоде закрыл КБ ЛОКО-Банк (АО). Также наблюдается и снижение общего количества структурных подразделений кредитных организаций Дальнего Востока. Если по состоянию на 13 января 25 года там работали 1538 отделений, то к 20 марта их число сократилось до 1536, сокращение составило 0,13% [0].

Банковская сфера Дальнего Востока большой степени подвержена кредитным рискам. В корпоративном секторе разные отрасли (рыбная промышленность, растениеводство, энергетика) и удалённость территорий требуют индивидуального подхода к оценке и хеджированию рисков. Экономическая нестабильность в совокупности с санкционными ограничениями значительно повышают вероятность возникновения финансовых рисков, что требует от банков Дальнего Востока более тщательного анализа и управления кредитны-

ми портфелями. Кроме того, усилению кредитных рисков способствуют климатические и природные риски региона особенно в тех отраслях, которые наиболее чувствительны к погодным изменениям, что требует интеграции климатических факторов в кредитный риск-менеджмент.

Согласно информации, опубликованной Банком России в разрезе федеральных округов, просроченная задолженность по кредитам, выданным на Дальнем Востоке, по состоянию на август 2025 г. выросла на 13,3% по сравнению с августом предыдущего года и на 0,4% по сравнению с данными за июль 2025 г. При этом объём кредитов за август 2025 г. снизился на 6,7% с прошлогодним значением в соответствующем месяце [0]. Увеличение просроченной дебиторской задолженности влечет за собой рост дефолтов, в следствие чего, подрывается и стабильность кредитной организации.

Кроме того, в дальневосточном регионе с 2020 г. наблюдается тенденция к оттоку населения, что говорит о снижении кадрового потенциала всего региона. Из этого следует, что рынок квалифицированных специалистов сужается, что может привести к неэффективному внутреннему и внешнему аудиту:

- ограниченность возможности проведения инвентаризации;
- рост затрат компаний на привлечение специалистов для осуществления аудиторской проверки;
- ограниченность проведения обязательной аудиторской проверки для соответствующих организаций и т.д.

Более того, в данном регионе постоянно возрастает значение неотъемлемого аудиторского риска (IR). Большая доля заемщиков из добывающих отраслей, логистические особенности в бизнес-процессах способствуют ухудшению платежеспособности контрагентов, что может привести к повышению показателя аудиторского риска над нормативным значением. Из-за этого, в аудиторском заключении могут быть допущены существенные искажения, что ведет к некорректному заключению о достоверности финансовой отчетности.

На территориях Дальнего Востока функционирует относительно немного кредитных организаций. Наиболее крупным игроком бан-

ковской сферы является АО «Дальневосточный банк» – по итогам 2024 года признан лучшим региональным банком. Также наиболее распространенными кредитными организациями на Дальнем Востоке являются АО АКБ «Алмазэргиэнбанк», АО «Азиатско-Тихоокеанский Банк», ПАО СКБ Приморья «Примсоцбанк» и т.д.

В ходе анализа была рассмотрена отчетность АО «Дальневосточный Банк». За 2024 год банк увеличил резерв на возможные потери под ожидаемые кредитные убытки по выданным ссудам в сравнении с 2023 г., что в свою очередь снизило прибыль за отчетный период на 63% при росте процентного дохода на 59%. Также из отчетности видно, что процентные расходы выросли не пропорционально процентным доходам, причиной этого, предположительно, является повышение ставки по депозитам.

Аналогичную ситуацию отображает аудиторское заключение по ПАО СКБ Приморья «Примсоцбанк». По отчету о финансовых результатах за 2024 г., можно увидеть увеличение резервов под ожидаемые кредитные убытки по ссудам.

В условиях цифровой трансформации банковской сферы, предполагающей внедрение цифровых технологий для совершенствования используемых бизнес-моделей и повышения эффективности их применения, на рынке появляются различные инновационные продукты. Именно банковский сектор занимает лидирующие позиции в экономике по внедрению и продвижению цифровых технологий [0]. Например, программа AuditXP обеспечивает не только частичную автоматизацию аудита, но и включает оценку рисков на искажение итогов проверки. Использование программы имеет ряд преимуществ:

- возможность определить общий уровень существенности, распределяя его по данным финансовой отчетности, при том, что несущественные показатели можно исключить из плана проверки;

- более точный расчет неотъемлемого риска, который наиболее полно учитывает окру-

жение и среду организации, а также систему внутреннего контроля.

- возможность выбрать предпосылки, которые оказывают наиболее существенное влияние на уровень существенного искажения.

Для снижения неотъемлемого риска, а именно предотвращения влияния внешних факторов окружающей среды, учитывая экономическую специфику региона, предлагается рассчитывать ряд отраслевых коэффициентов для клиентов, занимающихся ключевыми секторами экономики на Дальнем Востоке (энергетика, полезные ископаемые и т.д.). Например, зависимость компании от государственного участия – отношение суммы государственного субсидирования и государственных контрактов к общей выручке, отражает уровень зависимости компании к изменению политики государства. Расчет отраслевого риска – отношения чистой прибыли к среднеотраслевому значению – позволяет определить конкурентоспособность предприятия.

Расчет коэффициентов позволит учесть ряд дополнительных факторов, которые влияют на деятельность потенциальных заемщиков банка Дальнего Востока:

- наличие собственных средств контрагента, в случае отмены государственного субсидирования;

- возможное сокращение выручки заемщика из-за введения санкций, если она сконцентрирована на экспорте;

- вероятность банкротства контрагента, если показатели сильно ниже отраслевых значений.

Такой учет способствует сокращению «сомнительных» сделок, минимизации просроченной дебиторской задолженности, снижению вероятности допущения ошибок в отчетности компании, и как следствие, снижение временных затрат на проверку аудитором рискованных операций.

Использование данных предложений в деятельности дальневосточных банков позволит снизить риск некорректного проведения аудиторской проверки, а также риск ошибок в отчетности компаний.

Библиографический список

1. Ларина И.Е., Соколов П.В. Современные стандарты управления рисками и их роль в обеспечении эффективной финансово-хозяйственной деятельности предприятия // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – №5. – С. 415-421.

2. Финансовые и банковские риски: учебник / Л.И. Юзвович, Ю.Э. Слепухина, Ю.А. Долгих, В.А. Татьянников, Е.В. Стрельников, Р.Ю. Луговцов, М.Н. Клименко; под ред. Л.И. Юзвович, Ю.Э. Слепухиной; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский государственный экономический университет. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2020. – 336 с. – ISBN 978-5-7996-3105-5.

3. Полномочный представитель Президента Российской Федерации в Дальневосточном федеральном округе: официальный сайт. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dfo.gov.ru/trutnev/7661/>.

4. Бробанк: официальный сайт. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://brobank.ru/v-nachale-2025-goda-na-dalnem-vostoke-bankovskij-sektor-sokrashchalsya/>.

5. Кредитование юридических лиц и индивидуальных предпринимателей в августе 2025 года // Банк России: официальный сайт. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/sors/credit/.

6. Кознов А.Б. Особенности цифровой трансформации банковского сектора // В сборнике: Актуальные проблемы общества, экономики и права в контексте глобальных вызовов. Сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции. Редколлегия: Л.К. Гуриева [и др.]. – М., 2022. – С. 199-203.

THE IMPACT OF CREDIT RISKS ON THE RESULTS OF AUDIT REPORTS: THE REGIONAL ASPECT (USING THE EXAMPLE OF BANKS IN THE FAR EAST)

I.S. Androshina, *Candidate of Economic Sciences, Professor*

D.O. Zhuk, *Student*

**National Research University «Moscow Power Engineering Institute»
(Russia, Moscow)**

Abstract. *At the moment, there is an increase in defaulted loans in the banking sector, and, as a result, an increase in credit risk. The article identifies the features of reflecting credit risks in the reports of banks in the Far East and their impact on the audit. The impact of regional specifics on the formation of the loan portfolio is analyzed, statistical data of the banking sector of the Far Eastern region are presented, the existing prerequisites for the risk of misstatement of financial statements and aspects that directly affect the results of the auditor's report are described. Proposals have been put forward to minimize audit risk and form a reliable opinion by the auditor, namely the introduction of special program and the calculation of a number of additional coefficients.*

Keywords: *banking, credit risks, audits, risk of distortion, audit risk.*

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА СОВРЕМЕННОЙ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ

И.О. Антипина¹, канд. пед. наук, доцент

А.Д. Антипина², магистрант

¹Уральский государственный экономический университет

²Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого

¹(Россия, г. Екатеринбург)

²(Россия, г. Санкт-Петербург)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-28-32

Аннотация. Для логистической компании на современном российском рынке грузоперевозок важное значение имеет управление ключевыми факторами, которые обеспечивают развитие её внутренних конкурентных преимуществ. В числе таких факторов авторы выделяют цифровизацию логистических процессов, а также производительность и эффективность труда работников (в том числе руководителей), которые непосредственно обеспечивают реализацию всех конкурентных преимуществ компании. От цифровизации сегодня ожидают повышения производительности труда работников. При этом для получения ожидаемого эффекта необходимо обеспечить развитие персонала в сфере цифровизации, повысить клиентоориентированность работников, уровень понимания ими современных тенденций рынка, мотивацию персонала как на личное развитие, так и на достижение целей компании. В статье рассмотрены профессионально значимые компетенции работников. Представлен анализ проблем, которые препятствуют эффективному внедрению современных цифровых технологий в практику работы логистической компании.

Ключевые слова: логистическая компания, логистика, рынок грузоперевозок, конкуренция, конкурентное преимущество, стратегия, развитие персонала, информационные технологии, цифровые компетенции персонала.

В настоящее время одним из ключевых условий конкурентоспособности отечественного бизнеса, его успешной адаптации к быстрым изменениям и укреплению на рынке в сложных условиях сочетания глобализации экономики и значительных внешних экономических ограничений является эффективная логистика. Она должна обеспечивать качество, скорость, безопасность, сохранность и своевременность доставки грузов при высоком уровне клиентского сервиса и доступности услуг [1; 2]. Все перечисленные требования являются конкурентными преимуществами логистической компании. Сегодня бизнесу необходимы быстрые, но при этом надежные и гибкие решения в области логистики и транспортировки, которые им должны предложить логистические компании, работающие на российском рынке грузоперевозок [3]. Постоянно растущие потребности клиентов и нестабильные условия внешней среды предъявляют высокие требования к организации и

управлению деятельностью всех субъектов этого рынка.

В связи с этим для логистической компании, при выстраивании стратегии адаптации и развития, актуальным становится определение, сохранение и развитие ключевых факторов, которые обеспечивают ей конкурентные преимущества, определяют её выбор корпоративными клиентами, позволяют поддерживать устойчивый уровень качества и востребованности её услуг на рынке грузоперевозок.

По мнению Терешкиной Н.П., при управлении конкурентным позиционированием компаний на рынке грузоперевозок «важно избегать репутационных рисков, неоднозначного позиционирования, нечеткого представления потребителей о продуктах и услугах организации, о бренде и имидже организации» [4].

Управление конкурентными преимуществами для достижения целей компании предполагает необходимость целенаправленного воздействия на такие факторы. Чем больше

таких факторов работает, тем выше конкурентоспособность, эффективность, перспективы компании.

Конкурентное преимущество системы – это какая-либо уникальная ценность этой системы, которая дает превосходство перед конкурентами [5]. Совокупность таких ценностей, на наш взгляд, повышает степень устойчивости компании на рынке.

Конкурентное преимущество отражает превосходство одной компании над другими в рамках отрасли, рынка, фактора формирования, показателя [6].

Дубинина Н.А. разделяет факторы конкурентного преимущества компании любой сферы деятельности на две большие группы: внешние, «проявление которых от самого предприятия зависит в незначительной степени», и внутренние, «которые почти целиком определяются руководством организации» [5]. К числу внешних факторов, которые создают внешнюю среду деятельности компании, относят: уровень интеграции внутри страны и в рамках мирового сообщества, уровень конкурентоспособности отрасли, региона, страны, правовое регулирование, налоговые ставки, меры государственной поддержки бизнеса и другие. В свою очередь, в сфере её непосредственного влияния находятся внутренние факторы, которые подразделяются на «структурные, ресурсные, технические, управленческие, рыночные» [5].

В научной литературе существуют разные подходы к определению ключевых факторов конкурентного преимущества логистической компании, среди которых выделяют следующие:

- Внедрение логистических инноваций, в том числе цифровизацию перемещения грузов, использование других возможностей искусственного интеллекта в разных сферах работы компании [2].

- Использование новых подходов к разработке корпоративной стратегии компании: в современных условиях она «должна быть гибкой, адаптивной, учитывать политические, экономические и юридические аспекты, обеспечить развитие компании и укрепление ее позиций на рынке» [7]. Это предполагает: постоянный анализ политических, экономических, правовых факторов внешней среды, преимущественно краткосрочное планирова-

ние, выход на другие рынки, диверсификацию услуг, управление рисками, инвестиции в инновации, грамотное управление финансами, гибкие решения [7].

- Учет индивидуальных особенностей бизнес-процессов каждого клиента путем разработки индивидуальных логистических схем, гибких тарифов, предоставления персональных менеджеров [2]. Для этого персонал логистической компании, должен быть в значительной степени погружен в специфику производственных процессов предприятия-клиента, с которым он работает, что требует времени, определенных знаний и навыков в смежных сферах деятельности, опыта работы.

- Повышение гибкости и адаптивности цепей поставок, достижение их рациональной конфигурации [8]; развитие долгосрочных партнёрских взаимоотношений, которые обеспечивают высокую степень взаимозависимости и обмена информацией [9]; развитие своей широкой сети филиалов, собственной складской инфраструктуры в регионах с большим грузопотоком, что позволяет максимально оперативно, экономически выгодно, с минимизацией рисков доставлять грузы по России и за рубеж [2].

- Предоставление корпоративному клиенту максимально широкого спектра услуг – от сборных и мультимодальных перевозок до консалтинговых услуг и страхования [2]. В том числе это также наличие возможности предложить клиенту на выбор разные виды аутсорсинга в логистике, в зависимости от его потребностей и специфики работы: оперативный (в управление логистической компании передаются отдельные рутинные, но важные задачи: оформление документации и грузов для транспортировки), стратегический (оптимизация всей логистической цепочки в длительной перспективе), транспортный (передача функции транспортировки грузов, которая позволяет оптимизировать расходы на содержание автопарка), складской (передача функций склада: хранение, комплектация и доставка продукции). Каждая из этих форм имеет свои преимущества и позволяет оптимизировать разные аспекты логистических процессов [3].

Кроме этого, к числу источников конкурентного преимущества также относят «инновации и технологии, качество продукции, эф-

фективность производственных и хозяйственных процессов, развитый бренд, репутацию компании на рынке, наличие гибких, стратегий развития, уровень устойчивости, степень и характер клиентоориентированности, человеческие ресурсы, сформированные логистические цепочки, реализацию исследовательской деятельности, развитую корпоративную культуру, следование передовым принципам, выбранные стратегии ценообразования, степень присутствия на конкретном рынке» [6]. А также другие факторы, обеспечивающие успешное функционирование логистической компании в современной высококонкурентной среде с высокой степенью неопределенности.

На основе анализа научных публикаций в сфере логистики, выделим два фактора, которые, на наш взгляд, сегодня имеют ключевое значение для обеспечения конкурентного преимущества логистической компании: это цифровизация логистических процессов, а также производительность и эффективность труда работников (в том числе руководителей), которые непосредственно обеспечивают реализацию всех конкурентных преимуществ компании.

В настоящее время в логистике большие ожидания для повышения точности, оперативности и эффективности логистических процессов связаны с возможностями облачных сервисов, технологии больших данных, центра обработки данных, применения технологий искусственного интеллекта (когнитивные вычисления, машинное обучение, нейронные сети, глубокое обучение, обработка естественного языка и др.). Технологии искусственного интеллекта сегодня относят к сектору глубинных технологий, то есть вносящих коренные изменения в традиционные отрасли и создающих новые, тем самым обеспечивая долгосрочные конкурентные преимущества [10].

Технологии искусственного интеллекта ускоряют работу компании, повышают экономическую эффективность логистики, позволяя формировать оптимальные цепи поставок, прогнозировать всех виды возможных рисков нарушения безопасности и устойчивости логистических процессов [10].

Рынок современных цифровых систем управления логистическими процессами до-

статочно широк. Это, например, такие продукты, как: Voicemap – система голосового управления перемещением грузов по складам [2], Шедекс – программа для планирования маршрутов и управления логистикой [11], 4logist – CRM-система для автоматизации и оптимизации логистических процессов [3] и множество других.

Уровень производительности труда в транспортно-логистических компаниях связан с размером бизнеса, уровнем автоматизации процессов, используемыми формами и методами обслуживания, квалификации персонала, спросом и уровнем конкуренции в целевом сегменте рынка [12]. От внедрения цифровых технологий, от сопряженных с этим существенных финансовых затрат, владельцы и руководители логистического бизнеса закономерно ожидают снижения временных затрат работников на выполнение тех или иных видов операций. А соответственно, и общего повышения производительности труда в компании.

В то же время, Н.Н. Шаш и А.И. Бородин отмечают, что традиционно применяемые в большинстве отечественных компаний для оценки изменения производительности труда такие показатели, как выработка и трудоемкость, не в полной мере отражают специфику компании сферы услуг. Здесь лучше использовать такие показатели, как производительность труда, выраженная в стоимостной оценке; производительность труда в натуральном выражении; комплексный показатель, отражающий изменение уровня эффективности работы персонала компании [12, с. 100].

Для административно-управленческого персонала предлагаются такие показатели оценки уровня производительности труда, как эффективность выполнения отдельных рабочих операций, решения оперативных производственных задач, качество новых технологических разработок [12, с. 100].

Поэтому для получения ожидаемого повышения производительности труда от цифровизации процессов на первый план выходит актуальность повышения квалификации персонала логистических компаний по вопросам внедрения современных технологий в этой сфере (стажировки на предприятиях, имеющих успешный опыт цифровизации процессов, обучение на программах дополнительно-

го профессионального образования, семинарах и пр.), необходимость применения ими клиентоориентированных подходов в работе, знания и понимания современных тенденций рынка логистических услуг, мотивация на свое профессиональное развитие и на достижение целей компании. К числу профессионально значимых компетенций работников, обеспечивающих операционное управление компанией, сегодня относят цифровые, аналитические, коммуникативные, языковые компетенции.

Эффективное внедрение и успешное использование современных цифровых технологий в логистической деятельности требует решения ряда проблем:

- сложности интеграции новых цифровых решений с существующей технической системой управления процессами, необходимость их согласования с существующей общей бизнес-стратегией предприятия;
- недостаточная цифровая грамотность руководителей и персонала, их сопротивление организационным изменениям;
- угрозы в сфере кибербезопасности и утечки данных в информационных системах;

- значительной проблемой могут стать возникающие стереотипно высокие ожидания клиентов по поводу быстрого и существенного повышения качества обслуживания при внедрении нового цифрового опыта. Поскольку для достижения высокого результата от внедрения новых технологий всегда необходим определенный запас времени на приобретение практического опыта их применения [10].

Подводя итоги, мы можем утверждать, что успешная реализация ключевых факторов конкурентного преимущества логистической компании, сохранение и умножение эффекта от их реализации сегодня во многом зависит от уровня управленческой компетентности её руководителей, их умения оценивать риски и превращать потенциальные возможности компании (ресурсы, знания, опыт, инфраструктуру) в конкурентные преимущества, поддерживать работоспособность коллектива, вовлеченность и мотивацию работников на личное развитие для достижения общих целей компании.

Библиографический список

1. Антипина И.О., Сербина Н.В., Антипина А.Д. Состояние, проблемы и перспективы развития транспортной логистики в современной России // Глобальный научный потенциал. – 2025. – № 7. – С. 466-470.
2. Основа вашего бизнеса. Почему логистика играет стратегическую роль в развитии компании // Review «Иннопром». – 2025. – № 119 (8 июля). – С. 20.
3. Аутсорсинг в логистике: понятие, виды и примеры. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.4logist.com/ru/blog/outsorsing-v-logistike-ponyatie-vidy-i-primery>.
4. Терешина Н. П., Фи Т.Х., Бинь Д.К. Совершенствование методов формирования конкурентных преимуществ транспортных компаний // Транспортное дело России. – 2022. – № 1. – С. 109-113.
5. Дубинина Н.А. Факторы, формирующие конкурентные преимущества предприятия // Вестник Астраханского государственного технического университета. – 2006. – № 4. – С. 42-45.
6. Богер А.Д. Теоретические основы жизненного цикла конкурентных преимуществ на рынке грузовых перевозок // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – №. 1 (51). – С. 43-47.
7. Левченко Н.В. Корпоративная стратегия международной логистической компании в условиях санкций запада // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 4. – С. 126-132.
8. Ярославцева Ю.И. Проектирование и трансформация сетевой структуры цепей поставок в условиях геополитических изменений последнего времени // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. – 2024. – Т. 21. – № 4. – С. 230-238.
9. Ланская Д.В., Ермоленко В.В., Соколов Н.И. Факторы и показатели долгосрочной взаимозависимости партнеров контрактных отношений, и конкурентные преимущества компании в цифровой экономике // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 6 (65). – С. 1184-1192.
10. Штоль Э.Д. Применение искусственного интеллекта в решении актуальных проблем в логистике / Э.Д. Штоль, Д.С. Черникова, Е.В. Черпакова // Профессорский журнал. Серия: Экономические науки. – 2025. – № 2 (6). – С. 35-39.

11. Управление логистикой: конкурентное преимущество. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.schedex.ru> › chto_otlichaet_liderov.

12. Шаш Н.Н., Бородин А.И. Показатели и способы измерения производительности труда, и возможность их применения на предприятиях // Ученые записки Петрозаводского государственного университета. – 2015. – Т. 1. № 3. – С. 96-101.

KEY FACTORS OF COMPETITIVE ADVANTAGE OF A MODERN LOGISTICS COMPANY

I.O. Antipina¹, *Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor*

A.D. Antipina², *Graduate Student*

¹**Ural State University of Economics**

²**Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University**

¹**(Russia, Yekaterinburg)**

²**(Russia, Saint Petersburg)**

Abstract. *For a logistics company in the modern Russian freight market, managing key factors that ensure the development of its internal competitive advantages is crucial. Among these factors, the authors highlight the digitalization of logistics processes, as well as the productivity and efficiency of employees (including managers), who directly support the realization of the company's competitive advantages. Digitalization is now expected to increase employee productivity. At the same time, achieving the expected effect requires ensuring staff development in the field of digitalization, enhancing employee customer focus, their understanding of current market trends, and motivating employees for both personal development and achieving company goals. This article examines the professionally significant competencies of employees and presents an analysis of the challenges that hinder the effective implementation of modern digital technologies in logistics companies.*

Keywords: *logistics company, logistics, freight market, competition, competitive advantage, strategy, personnel development, information technology, digital personnel competencies.*

РЕГИОНАЛИЗАЦИЯ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

О.Н. Афанасьева, *д-р экон. наук, профессор*

А.А. Ильина, *студент*

Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации
(Россия, г. Москва)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-33-37

Аннотация В статье раскрыты основные аспекты регионализации как основной тенденции развития мировой экономики. Авторы приводят понятие регионализации, определяют факторы, ее формирующие. Подробно изложены особенности деятельности региональных организаций: АСЕАН и БРИКС. Внимание уделено вопросу трансформации валютно-финансовой системы.

Ключевые слова: мировая экономика, глобализация, регионализация, АСЕАН, БРИКС, валютно-финансовая система, Новый банк развития (НБР).

Одной из закономерностей развития мировой экономики долгое время являлась глобализация – процесс, характеризующийся опережением увеличения объема международной торговли по сравнению с ростом ВВП, активным перемещением капиталов и производств, а также созданием глобальных финансовых рынков. Свободное движение товаров и услуг, информации и человеческих ресурсов, с одной стороны, положительно влияет на деятельность производителей и жизнь потребителей, но, с другой стороны, тенденция глобализации способна ограничивать национальные правительства в вопросах, связанных с регулированием экономики, и даже, возможно, ставит под угрозу суверенитет государства.

Говоря о разных категориях стран в контексте глобализации, стоит отметить ее положительное влияние как на развитые, так и на развивающиеся страны. Первые сумели нарастить свой экономический потенциал, а последние – получили доступ к новым технологиям, и благодаря включению в международную систему разделения труда доходы государств, частных бизнесов и жителей выросли. Сейчас вклад развивающихся стран в общий объем мировой торговли составляет более половины, поскольку государства стараются повышать экономическую активность и расширять долю своего влияния на рынке [1].

Однако, глобальная взаимосвязь и взаимозависимость экономик, интернационализация производства делает субъекты хозяйствования

уязвимыми к внешним воздействиям и означает, что кризис, начавшийся в одной стране, может негативно сказаться на всей цепочке создания стоимости и привести к мировому кризису, одним из примером которого являются события 2008-2009 гг. Начиная с того времени, темпы международной торговли стали замедляться, а пандемия COVID-19, энергетический кризис, события 2022 г., торговая война США и Китая наложили огромный отпечаток на мировую экономику и привели к изменению многих принципов ее функционирования. Научное сообщество называет современный этап развития деглобализацией.

До недавнего времени не возникало вопросов по поводу наличия трех центров экономической силы – США, Западной Европы и Японии с превосходством влияния Америки, которая является страной нахождения большого количества транснациональных корпораций. Но сейчас наличие мощных развивающихся стран, таких как Китай, Индия, Индонезия, ЮАР, Бразилия, страны Ближнего Востока и др., постепенно меняет правила игры и создает предпосылки для появления совершенно новых центров экономической силы.

Следствием указанных выше обстоятельств является регионализация – ответ государств на отрицательное влияние глобализационных процессов в экономической, политической и социальной сферах. Под данным термином понимают создание и укрепление хозяйственно-политических связей стран и регионов, по-

вышение степени взаимодействия на основе единства интересов государств в рамках определенной региональной интеграционной группы.

Тенденция регионализации опирается на несколько факторов, среди которых можно отметить следующие:

1. Исторические и социально-культурные предпосылки, схожие системы хозяйствования, что облегчает построение основы для сотрудничества стран.

2. Общность экономических интересов, ведущая к формированию преференциального экономического пространства и взаимовыгодным отношениям.

3. Географическая близость [2].

Регионализация является основой для международной экономической интеграции, то есть объединения соседних экономик в один комплекс хозяйства на основе устойчивых экономических связей между ними.

В первую четверть 21 века в соответствии со статистикой ВТО сильно увеличилось количество региональных торговых соглашений, и большинство стран мира состоит в каком-то региональном интеграционном блоке.

Самыми известными примерами являются Европейский Союз (ЕС), Евразийский Экономический союз (ЕАЭС), БРИКС, ШОС, АСЕАН и др. С целью укрепления экономических связей государства создают зоны свободной торговли, таможенные союзы, валютные союзы, общие рынки и прочие типы интеграции.

Одним из примеров региональных экономических группы стран, деятельность которой представляет интерес для России, является Ассоциация государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН). В связи с возрастающей напряженностью геополитической ситуации в мире у нашей страны возникает необходимость обратить внимание на страны Азиатского региона, чтобы компенсировать утрату многих западных партнеров и развивать экономику в условиях наложенных ими санкций.

АСЕАН является региональной организацией десяти стран Юго-Восточной Азии, которая специализируется на торгово-инвестиционном сотрудничестве. В истории создания объединения возникало немало сложностей, и оно испытало как взлеты, так и падения в различных аспектах межгосударственного сотрудничества. В 2020 г. под эги-

дой АСЕАН было создано Всестороннее региональное экономическое партнерство, ставшее в 2022 г. крупнейшей зоной свободной торговли, состоящей из 15 стран.

Согласно Банкогской конференции 1967 г. основными целями являются:

1. Ускорение экономического роста;
2. Достижение социального прогресса;
3. Налаживание культурного сотрудничества.

На сегодняшний день АСЕАН считается одним из наиболее успешных региональных объединений в мире. Страны-участницы показывают быстрый экономический рост, поэтому по словам заместителя генерального секретаря Экономического сообщества АСЕАН союз может стать четвертой экономикой мира к 2030 г.

Но одной из серьезных проблем для данного блока можно назвать социально-экономическое неравенство между государствами, так как темпы роста и уровень дохода разнятся. Еще одним дезинтегрирующим фактором являются различия в ставках таможенных пошлин и применение нетарифных ограничений.

Кроме того, некоторые аналитики говорят о неэффективности политики невмешательства во внутренние дела правительств («Путь АСЕАН») при решении региональных конфликтов.

Но несмотря на все сложности, с которыми сталкивается союз, АСЕАН является одним из главных игроков в Юго-Восточном регионе и имеет большой вес в контексте мировой экономики [3].

Еще один значимый экономический институт, о котором хочется сказать немного подробнее, – это БРИКС. Является объединением пяти крупнейших стран (Бразилия, Россия, Индия, Китай, ЮАР), чьи экономики демонстрируют стремительный рост. По данным Всемирного банка, БРИКС производит 36,7% мирового ВВП (по ППС), что уверенно превышает долю Группы семи (G7).

В целом БРИКС можно назвать интеграционным союзом, деятельность которого способствует созданию мирной и безопасной обстановки, развитию системы многополярности на планете. Участники базируются на четырех континентах – Азии, Европе, Латинской

Америке и Африке, что придает союзу межконтинентальный статус.

Интересно, что у объединения нет устава, секретариата или наднациональных структур. Позицию БРИКС можно охарактеризовать скорее, как площадку для взаимовыгодного партнерства стран-участниц, работающую в форме ежегодных саммитов, на которых главами государств обсуждаются главные экономические и политические повестки.

Также страны БРИКС являются влиятельными членами международных организаций: Организации Объединенных наций (ООН), G-20, Группа 77, Всемирной Торговой Организации (ВТО) и многих других.

Из основных целей можно выделить следующие:

1. Развитие взаимной торговли, стимулирование инвестиций, борьба с социальным неравенством и переход на национальные валюты в системе расчетов.
2. Кооперирование в области науки и искусства, новых технологий и образования.
3. Формирование демократичного мира, борьба с терроризмом и преступностью в мировом масштабе.

Перспектива данной экономической группы привлекает новые страны. Так, с 2024 г. к БРИКС присоединились Египет, Иран, ОАЭ, Саудовская Аравия и Эфиопия, а также некоторые государства подали заявку на вступление в организацию.

Таким образом, принимая во внимание тенденции современного развития миропорядка, БРИКС занимает одно из ключевых мест на международной арене и имеет потенциал потеснить традиционные лидирующие позиции Запада [4].

Говоря о регионализации, нельзя оставить без внимания трансформацию валютно-финансовой системы. Происходит децентрализация международных валютно-финансовых средств, которая проявляется в создании национальных и региональных систем для расчетов, обслуживания банковских карт, обеспечения деятельности финансовых центров и банков развития и тд. Традиционный инструмент оценки и регулятор мировой экономики - доллар США - понемногу перестает играть главную роль для многих стран, начинающих говорить о необходимости создания многополярного и справедливого мира (в том

числе роль доллара снизилась для России в связи с санкционной политикой, проводимой Соединенными Штатами и странами-участницами ЕС в отношении нашей страны, Ирана, чьи банки в 2018 г. были отключены от системы SWIFT, а также для Китая и Саудовской Аравии, перешедших на расчет в юанях) [5].

Хочется заметить, что доля взаимных расчетов в странах ЕАЭС за экспорт и импорт товаров и услуг в российских рублях повысилась до 81,3% (по итогам 2023 г.). Объем расчетов в долларах США снизился с 26% до 11%.

В рамках союза БРИКС создана международная организация – Новый банк развития (НБР), целью которого является финансирование различных проектов по развитию инфраструктуры в развивающихся странах-участницах БРИКС. Государства также обсуждают возможность альтернативной единой валюты БРИКС. В случае создания валюты одним из важных преимуществ станет значительное упрощение торговли между странами, поскольку отсутствие обменных курсов снизит транзакционные издержки и повысит стабильность сотрудничества. Также единая валюта будет способствовать расширению зон сотрудничества в науке и современных технологиях. И другой немаловажный аспект – это возможность привлечения данной региональной группой иностранных инвесторов, повышение значимости в системе международной торговли и на финансовых рынках. Введение единой валюты БРИКС можно рассматривать как перспективу в будущем, и в основу этого суждения можно привести позитивный опыт еврозоны в рамках Европейского Союза. Однако, данный процесс является сложным, требует огромных усилий стран-участниц и времени, для того чтобы положить конец зависимости от доллара США [6].

Таким образом, регионализация является неизбежным этапом развития мирового хозяйства, что объясняется замедлением процесса глобализации, ростом политической нестабильности, дисбалансами на мировых рынках и усилением позиций стран Азии. Данная тенденция трансформирует международные экономические отношения, выводя на первый план региональные объединения. В складывающихся условиях государствам зачастую

приходится пересматривать свою внешнеэкономическую деятельность, подстраиваясь под новую реальность.

Процесс регионализации сложен и многогранен и имеет не только позитивные, но и негативные черты. С одной стороны, экономическая безопасность государств повышается, и углубление сотрудничества стран с едиными интересами снижает издержки и положительно сказывается на их торговом балансе, позволяя использовать преимущества «экономики масштаба». Расширяется доступ национальных производителей к финансовым и трудовым ресурсам, технологиям. Но, с другой стороны, недружественные страны, «конкуренты» региональных блоков, стремясь сохранить свое глобальное влияние, вводят раз-

личные ограничения и санкции, в случае которых правительства становятся вынуждены искать альтернативных торговых партнеров. Иными словами, на мировой арене тенденция способна привести к фрагментации экономики на несколько центров силы, соперничающих между собой.

Исходя из вышесказанного, можно сделать следующий вывод: регионализация затрагивает все субъекты мировой экономики, меняя экономические тренды и заставляя государства гибко реагировать на происходящие изменения, чтобы максимизировать выгоды и минимизировать издержки, работая в новых, трансформирующихся условиях взаимодействия на рынке.

Библиографический список

1. Широв А.А., Порфирьев Б.Н., Гусев М.С., Колпаков А.Ю. Россия в условиях регионализации мировой экономики // Мировая экономика и международные отношения. – 2024. – Т. 68. – № 11. – С. 72-83.
2. Черняховский Б.И. Регионализация как этап глобализации: современные тренды и влияние на мировую экономику// Право и управление. XXI век. – 2025. – Т. 21. – № 2 (75). – С. 74-83.
3. Афанасьева О.Н., Торшхоева А.М.А. АСЕАН и внешнеэкономическая политика Российской Федерации// Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. – 2025. – № 1 (39). – С. 11-24.
4. Афанасьева О.Н., Кобызева М.П. Трансформация международных финансов как результат работы стран БРИКС// Экономика и безопасность. – 2025. - № 2. – С. 23-29.
5. Новоселов А.С., Фалеев А.В. Трансформация валютно-финансовых инструментов рынка в условиях регионализации мировой экономики// Пространственная экономика. – 2023. – Т. 19. – № 1. – С. 168-186.
6. Агуцкова А.Р., Епифанова М.А. Преимущества введения единой валюты в региональных объединениях стран в современных условиях// Трансформация национальной социально-экономической системы России: материалы 7-й ежегодной Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Москва, 5 декабря 2024 года. – Москва: РГУП им. В.М. Лебедева. – С. 351-357.
7. Мировая экономика и международные экономические отношения: учебник. – Изд. с обновлениями / под ред. проф. А.С. Булатова, проф. Н.Н. Ливенцева. – М.: Магистр, 2013. – 654 с.

REGIONALIZATION OF THE WORLD ECONOMY

O.N. Afanasyeva, *Doctor of Economics Sciences, Professor*

A.A. Ilyina, *Student*

All-Russian Foreign Trade Academy of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation

(Russia, Moscow)

Abstract. *The article reveals the main aspects of regionalization as a major trend in the development of the world economy. The authors give the concept of regionalization, identify the factors that shape it. Details of the activities of regional organizations: ASEAN and BRICS. Attention is paid to the issue of transformation of the monetary and financial system.*

Keywords: *world economy, globalization, regionalization, ASEAN, BRICS, monetary and financial system, New Development Bank (NDB).*

МОДЕРНИЗАЦИЯ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ АКТИВАМИ НА ОСНОВЕ ТЕХНОЛОГИИ БЛОКЧЕЙНА

Н.М. Ахмадуллин
АО «Газпромбанк»
(Россия, г. Москва)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-38-41

Аннотация. В статье рассматриваются возможности использования технологии блокчейн в сфере управления финансовыми активами. Показано, что распределённые реестры позволяют не только повысить прозрачность и надёжность операций, но и способствуют формированию новой модели доверия в финансовых отношениях. Подчёркивается, что внедрение технологии имеет двойственную природу: технологическую и социальную. С одной стороны, блокчейн выступает как инструмент автоматизации учёта и снижения издержек; с другой – как феномен, трансформирующий институциональные основы взаимодействия участников рынка. Научная новизна исследования заключается в обосновании блокчейна как социально-технического механизма, изменяющего парадигму доверия в финансовой сфере.

Ключевые слова: блокчейн, финансовые активы, модернизация управления, цифровая экономика, алгоритмическое доверие, децентрализация.

Современная финансовая система функционирует в условиях цифровой трансформации. Рост числа операций, глобализация рынков и усложнение финансовых инструментов создают новые вызовы: необходимость повышения прозрачности, снижения транзакционных издержек, обеспечения доверия в условиях распределённых сетей взаимодействия.

Традиционная модель управления активами базировалась на институтах посредничества – банках, депозитариях, регистраторах. Доверие обеспечивалось авторитетом этих организаций, нормативной базой и государственными гарантиями. Однако практика показала, что такие механизмы подвержены рискам злоупотреблений, коррупции, технических сбоев и кибератак.

В этих условиях блокчейн выступает как принципиально новая архитектура финансовых отношений. Его потенциал заключается не только в технической модернизации процессов, но и в радикальном изменении самой природы доверия, когда гарантией достоверности становится не институт, а алгоритм.

Обзор литературы

В мировой научной дискуссии технология блокчейн всё чаще рассматривается как феномен, соединяющий в себе технологические и социальные аспекты. Если первые работы (Накамото [1], Тапскотты [2], Суон [3]) акцентировали внимание на технических прин-

ципах и экономических преимуществах, то более поздние исследования (Али [4], Чжан [6], Иванов [8]) раскрывают институциональные и правовые последствия внедрения блокчейна.

Значительное внимание уделяется понятию «алгоритмическое доверие», которое отражает перенос гарантий с человека или организации на технологический код и механизмы консенсуса. Именно эта категория становится ключевой в анализе трансформации финансовых отношений.

Отечественные исследователи (Иванов [8], Кудрявцев [9], Орлов [12]) подчеркивают, что в России внедрение блокчейна осложняется слабой нормативной базой, низким уровнем доверия к финансовым институтам и осторожностью бизнеса. Это создаёт уникальную ситуацию: технология способна модернизировать операции и компенсировать институциональные дефициты доверия, однако её распространение требует адаптации международного опыта и выработки собственных решений.

Методология исследования

Методологическая основа работы опирается на сравнительный анализ централизованных и децентрализованных моделей управления активами, а также на концепции институциональной экономики и социологии доверия (Н. Луман, П. Штомпка). Такой подход поз-

волил рассматривать блокчейн как инструмент, перераспределяющий доверие между участниками финансовых отношений. Дополнительное внимание уделялось изучению российских и зарубежных кейсов, что обеспечило возможность сопоставления теоретических положений с практическими результатами.

Результаты и обсуждение

Анализ современных инструментов управления активами показал, что главным вызовом для финансового сектора остаётся проблема доверия. Централизованные системы, основанные на работе банков, регистраторов и государственных органов, исторически выступали гарантами достоверности и прозрачности сделок. Однако высокая концентрация полномочий делает эти системы уязвимыми: сбой или злоупотребление со стороны оператора приводит к серьёзным последствиям для всех участников.

Блокчейн радикально меняет эту модель. Данные о транзакциях фиксируются одновременно на множестве узлов, что исключает возможность их подмены без согласия большинства участников. Таким образом, доверие перестаёт быть монополией отдельных институтов и распределяется в рамках всей сети. Этот переход можно описать как формирование новой логики «алгоритмического доверия», когда гарантия надёжности обеспечивается протоколами и архитектурой системы, а не авторитетом посредника.

В мировой практике подобные изменения уже находят подтверждение. Проект Всемирного банка Bond-i стал первым примером выпуска и обслуживания государственных облигаций на основе блокчейна. Биржа Nasdaq внедрила платформу Linq, позволившую перевести сделки с частными акциями в распределённую среду. В обоих случаях отмечается сокращение транзакционных издержек, ускорение расчётов и рост прозрачности операций.

Российский опыт внедрения блокчейна также демонстрирует заметные результаты. Одним из первых шагов стало создание платформы «Мастерчейн», разработанной Ассоциацией Финтех при Банке России. Она используется для передачи электронных ипотечных закладных и других ценных бумаг между банками. Практика показала, что использование распределённого реестра обеспе-

чивает высокий уровень защиты информации и снижает риск фальсификаций. Однако массовое распространение ограничено из-за высокой стоимости внедрения и недостаточной скорости обработки транзакций.

Дополнительным направлением стало развитие рынка цифровых финансовых активов (ЦФА). Московская биржа совместно с ведущими банками начала тестирование сделок с цифровыми облигациями. Такие инструменты дают возможность выпускать ценные бумаги в токенизированной форме, обеспечивая более гибкий доступ инвесторов к рынку. Однако правовая база в этой сфере пока остаётся фрагментарной, что тормозит масштабное использование ЦФА.

Сбербанк и ВТБ запустили пилотные проекты по учёту сделок с ценными бумагами в распределённых реестрах. Их результаты подтвердили техническую работоспособность блокчейна, но также выявили ограничения – недостаточную скорость обработки информации и необходимость интеграции с действующей финансовой инфраструктурой.

Помимо технологических аспектов, блокчейн оказывает влияние на социальные практики. В условиях традиционной экономики доверие формировалось через институты – банки, государство, международные организации. Децентрализованная архитектура переносит основу доверия на алгоритмы, что меняет само понимание взаимодействия между участниками. Для России этот аспект имеет особое значение: уровень доверия к финансовым институтам традиционно невысок, и новые технологии могут частично компенсировать данный дефицит.

Вместе с тем социальные риски также очевидны. Алгоритмическое доверие строится на предположении, что код является безошибочным. Однако практика показала, что уязвимости в смарт-контрактах могут приводить к крупным потерям, как это случилось с проектом DAO в 2016 году. В подобных ситуациях у участников зачастую отсутствуют правовые механизмы защиты, что снижает уровень уверенности в технологиях.

Таким образом, блокчейн выступает как двойственный феномен. С одной стороны, он оптимизирует транзакции, снижает издержки и повышает прозрачность. С другой — требует значительных энергетических ресурсов,

сталкивается с проблемами масштабируемости и остаётся недостаточно институционализированным. Российский опыт подтверждает эту двойственность: проекты показывают эффективность технологии, но также выявляют правовые и инфраструктурные барьеры.

В совокупности результаты анализа позволяют утверждать, что блокчейн нельзя рассматривать исключительно как техническое новшество. Он представляет собой социально-технический механизм, способный не только модернизировать инструменты управления активами, но и изменить саму институциональную природу доверия в финансовой системе.

Выводы

Проведённое исследование подтверждает, что технология блокчейн выступает не только как инструмент цифровой модернизации финансового сектора, но и как социально-технический феномен, меняющий базовые представления о доверии в экономике. Её потенциал проявляется в создании прозрачной, децентрализованной инфраструктуры управления активами, где надёжность обеспечивается не авторитетом посредников, а архитектурой алгоритмов и механизмами консенсуса.

Мировая практика демонстрирует, что использование блокчейна в управлении активами позволяет снижать транзакционные издержки, ускорять расчёты и повышать прозрачность сделок. Российские проекты, включая платформу «Мастерчейн», запуск цифровых финансовых активов на Московской бирже, пилоты Сбербанка и ВТБ, подтверждают применимость технологии в условиях национального рынка, но одновременно выявляют проблемы масштабируемости, правовой неопределённости и ограниченного социального признания новых инструментов.

Таким образом, блокчейн обладает двойственным эффектом. С одной стороны, он модернизирует операции с активами, открывает новые возможности для инвесторов и снижает зависимость от посредников. С другой – требует выстраивания правовой базы, совершенствования цифровой инфраструктуры и переосмысления социального восприятия доверия в финансовых отношениях. Перспективы его развития в России будут зависеть не только от технической готовности, но и от способности государства, бизнеса и общества адаптироваться к новой модели взаимодействия, в которой доверие обеспечивается архитектурой сети, а не авторитетом института.

Библиографический список

1. Nakamoto S. Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System. 2008. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf>.
2. Tapscott D., Tapscott A. Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin and Other Cryptocurrencies is Changing the World. – London: Penguin, 2016. – 368 p.
3. Swan M. Blockchain: Blueprint for a New Economy. – Sebastopol: O'Reilly Media, 2015. – 152 p.
4. Ali O., Ally M., Dwivedi Y.K. The State of Play of Blockchain Technology in the Financial Services Sector: A Systematic Literature Review // International Journal of Information Management. – 2020. – Vol. 54. – P. 1-14.
5. World Bank. Blockchain Bond – Bond-i. – 2018. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2018/08/23/world-bank-prices-first-global-blockchain-bond>.
6. Zhang Y., Xie J., Wang H. Blockchain for Financial Services: Applications and Challenges // Journal of Finance and Data Science. – 2019. – Vol. 5(1). – P. 1-12.
7. Allen F., Carletti E. The Role of Banks in Financial Systems. – Oxford Handbook of Banking. – Oxford University Press, 2019. – P. 37-63.
8. Иванов В.В. Блокчейн и цифровые финансовые активы: новые горизонты для экономики // Финансы и кредит. – 2020. – № 26 (4). – С. 879-892.
9. Кудрявцев Д.А. Блокчейн как инструмент модернизации финансовых рынков // Экономика и управление. – 2021. – № 5(187). – С. 45-52.
10. Орлов П.А. Цифровые технологии и доверие в финансовой сфере: институциональный анализ // Вопросы экономики. – 2021. – № 7. – С. 122-138.

11. Ассоциация ФинТех. Платформа «Мастерчейн»: опыт и перспективы применения. – Москва, 2022. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fintechru.org/masterchain>.
12. Московская биржа. Цифровые финансовые активы: запуск и регулирование. – 2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.moex.com/cfa>.
13. Центральный банк Российской Федерации. Цифровой рубль и распределённые реестры. – 2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cbr.ru/fintech/>.

MODERNIZATION OF FINANCIAL ASSET MANAGEMENT TOOLS BASED ON BLOCKCHAIN TECHNOLOGY

N.M. Akhmadullin
JSC Gazprombank
(Russia, Moscow)

Abstract. *The article investigates the potential of blockchain technology in financial asset management. It demonstrates that distributed ledger systems not only enhance transparency and efficiency of financial transactions, but also transform the underlying model of trust in the financial sector. The study emphasizes that blockchain has a dual nature: technological, enabling automation and reduction of transaction costs, and social, reshaping institutional and interpersonal trust among market participants. The research highlights both global and Russian experiences, illustrating practical challenges and opportunities in implementing blockchain-based solutions. The scientific novelty of the work lies in conceptualizing blockchain as a socio-technical mechanism that changes the paradigm of trust in financial relations.*

Keywords: *blockchain, financial assets, asset management modernization, digital economy, distributed ledger, algorithmic trust, tokenization.*

ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ГОСУДАРСТВА

Е.Р. Бирюкова, студент

**Научный руководитель: Т.С. Медведкин д-р экон. наук, профессор
Донской государственной технической университет
(Россия, г. Ростов-на-Дону)**

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-42-47

Аннотация. В статье проводится ретроспективный анализ представлений об экономической конкурентоспособности государства, прослеживается эволюция научных подходов к концепции международной конкурентоспособности: от идей меркантилистской и классической экономической школы до современных подходов, что отражаются в глобальных индексах конкурентоспособности Всемирного экономического форума (World Economic Forum) и Международного института управленческого развития (International Institute for Management Development, IMD). Верифицируется адекватность применения подходов существующих экономических теорий и представлений о конкурентоспособности в современных условиях развития мировой экономики. Особое внимание уделяется возрастающей роли «случая» в формировании конкурентоспособности государств.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентоспособность государства, конкурентные преимущества, государство, теория конкурентных преимуществ М. Портера, индекс глобальной конкурентоспособности.

Сущность конкурентоспособности государства, а также методы ее измерения, претерпевали существенные изменения на протяжении всей истории развития национальных экономик. Понимание экономической конкурентоспособности государства невозможно без ретроспективного анализа формирования этой категории, определения трактовки в разные периоды развития мировой экономики. Индустриализация, изменение глобализационных процессов и переход к цифровой экономике трансформировали критерии оценки конкурентных преимуществ государств. Анализ этих изменений имеет важное значение не только в качестве теоретического осмысления конкурентоспособности, но и для выработки эффективных стратегий повышения конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе.

Концепцию, которая должна сформировать конкурентоспособность страны на международном рынке и стимулировать развитие экономики, впервые попыталась сформировать меркантилистская экономическая школа, согласно теории которой, главным показателем конкурентоспособности является богатство и накопленный в стране капитал. Один из ведущих представителей меркантилистской

экономической школы Эдвард Мисселден (Edward Misselden) доказал, что на богатство страны непосредственное влияние оказывает торговый баланс [1]. Государство, в его понимании, должно также проводить протекционистские меры и стимулировать экспорт, ограничивая при этом вывоз драгоценных металлов. Соответственно, особо важной целью было достижение положительного торгового баланса.

Дальнейшее развитие концепция экономической конкурентоспособности страны получила представителями классической экономической теории.

Адам Смит (Adam Smith) опроверг идею зависимости богатства нации от как можно большей казны. По его мнению, важным было обеспечение абсолютного преимущества страны в одном из секторов экономики. В своей работе «Исследование о природе и причинах богатства народов» он определил зависимость конкурентоспособности страны от таких факторов, как эффективное использование труда, либеральный рынок и усовершенствованное производство [2]. В отличие от протекционистских идей меркантилистов, Адам Смит считал важным идею свободной торговли и невидимой руки рынка – само-

контроля рынка посредством спроса и предложения. Ученый так же определял непосредственную важность разделения труда, которое ведет к увеличению производительности труда и соответственному увеличению конкурентоспособности государства [3].

Развитие теория Адама Смита получила экономистом Дэвидом Рикардо (David Ricardo). Одним из его основополагающих трудов является «Начала политической экономии и налогового обложения», где была обоснована теория сравнительного преимущества, которая утверждает, что страна должна сосредоточиться на экспорте тех товаров, которые она производит с наименьшими альтернативными издержками [4].

Таким образом, ученый-экономист обозначил необходимость сравнительного, а не абсолютного, преимущества для обеспечения конкурентоспособности государства, что так же указывает на необходимость продуктивности отдельных отраслей или стран в целом.

Возникновение сравнительных преимуществ стран объяснялось Эли Филипом Хекшером (Eli Filip Heckscher) и Бертилем Готтхардом Олином (Bertil Gotthard Ohlin) диспропорциями оснащенности страны капиталом, рабочей силой и землей. Своей теорией, получившей название «Теория Хекшера-Олина» (Heckscher–Ohlin theorem) они развили идею сравнительных преимуществ, обозначив торговлю как возможность специализироваться для каждой страны на относительно избыточных факторах производства [5].

Пол Энтони Самуэльсон (Paul Anthony Samuelson), развивая теорию Хекшера-Олина, установил, что в результате торговли между странами выравниваются не только цены на товары, но и абсолютные и сравнительные цены на соответствующие факторы производства.

Большой вклад в развитие представлений о конкурентоспособности внес Василий Леонтьев, который эмпирически испытал теорию Хекшера-Олина на примере США и сформировал «парадокс Леонтьева». В США в 1947 году избыточным фактором был капитал, но на экспорт шла трудоемкая, а не капиталоемкая, продукция. Таким образом, факторами, которые способствовали конкурентному преимуществу страны, служили квалифицированный труд и развитие технологий [6].

Классическую экономическую школу можно подвести к двум следующим аспектам конкурентоспособности государства:

1. Сравнительные преимущества стран являются основой эффективного взаимодействия;

2. Каждая страна играет роль в международном разделении труда в зависимости от факторов производства.

Австрийский экономист Йозеф Алоиз Шумпетер (Joseph Alois Schumpeter) рассматривал предпринимательство как главный фактор развития конкурентоспособности страны. Предприниматель, в понимании Йозефа Шумпетера, это новатор, который способен производить новые блага, осваивать рынки сбыта, источники сырья и прочее. Нововведения способствуют сокращению издержек и поиску новых преимуществ для повышения конкурентоспособности. При этом, рынок совершенной конкуренции не эффективен и инновацию порождают монополисты, которые имеют лучшее положение на рынке [7].

Кейнсианская экономическая школа считает факторы труд и капитал взаимодополняющими, а не независимыми друг от друга. Представитель кейнсианской теории Джон Мейнард Кейнс (John Maynard Keynes) в своей книге «Общая теория занятости, процента и денег» показал невозможность существования экономики без вмешательства государства и обосновал необходимость, в качестве меры повышения конкурентоспособности, воздействие на процентную ставку, потребление и объем совокупных инвестиций. Таким образом формируется важность не только факторов производства, что было обосновано преимущественно классической экономической школой, а эффективной экономической политики государства [8]. Ученый так же отмечал необходимость протекционистских мер для увеличения спроса на отечественные товары и положительного влияния на занятость населения.

Кейнсианскую теорию в вопросе конкурентоспособности государства можно свести к основным положениям:

1. Необходимость государственного контроля и вмешательства;

2. Несовершенство рынков является причиной региональных диспропорций;

3. К росту производительности и экономики в целом ведет накопление капитала [9].

Современные представления о конкурентоспособности государства исходят из необходимости пересмотра подходов в результате развития мировой экономики. Наиболее значимыми являются исследования американского бизнесмена и профессора Гарвардской школы бизнеса Майкла Портера (Michael Porter), который впервые дал обобщенное понятие и ввел его в научный оборот. Его теория конкурентных преимуществ объясняет конкурентоспособность стран и отдельных компаний. Ученый выделяет следующие стадии конкурентоспособности страны: стадия факторов производства, стадия инвестиций, стадия нововведений и стадия богатства.

Майкл Портер уделяет особое внимание государственному регулированию страны. Согласно его взглядам, конкурентоспособность заключается в повышении продуктивности использования ресурсов и определяется как «... продуктивность использования ресурсов, выражающихся в стоимости отдачи от единицы труда или капитала» [10].

В своих трудах Майкл Портер приводит случайные события и правительственные действия, как факторы, влияющие на конкурентоспособность, а именно: появление изобретений и новых технологий, колебания цен на ресурсы, изменения в курсе валюты, колебания спроса, политические решения и геополитические ситуации [11].

Майкл Портер так же определил за основу конкурентоспособности государства синтетический показатель национального дохода на душу населения и создал систему из четырех показателей, обобщив их в «конкурентном ромбе» [12]. Конкурентный ромб Майкла Портера включает в себя следующие аспекты:

1. «Параметры факторов», к которым можно отнести квалификацию рабочей силы, наукоемкость и технологичность продукции;

2. «Параметры спроса», к которым относится развитый спрос на продукции национальной компании;

3. «Родственные и поддерживающие отрасли», что означает наличие смежных отраслей, которые имеют конкурентоспособность на мировом рынке;

4. «Стратегия фирм, их структура и соперничество» означает, что национальные ком-

пании изучают и используют методы организации и управления бизнесом [13].

Как уже упоминалось, помимо прочего, выделяется роль случая. В современных условиях существования мировой экономики, «случай» действительно играет ключевую роль. Определение факторов конкурентоспособности страны на глобальном уровне – все более сложная задача, поскольку, если раньше существовали относительно устойчивые модели конкурентных преимуществ экономики государства, то в настоящее время наблюдается постоянное, непрерывное смещение акцентов и подходов к увеличению конкурентоспособности национальных экономик. Это связано с стремительной цифровизацией, технологическим развитием, глобальными кризисами, геополитическими напряжениями и многими другими факторами.

В таблице представлена различная констатация концепции экономической конкурентоспособности страны и соответствие ее экономической действительности (см. табл.).

Таким образом, из всего проанализированного теоретического аппарата приходим к заключению, что, в соответствии с современными трендами развития мировой экономики не все теории являются актуальными.

Многие государства, в рамках меркантилистской логики, рассматривают положительно сальдо торгового баланса как важную макроэкономическую цель, однако страна может быть высококонкурентной в сфере услуг, ИТ или финансов, имея при этом дефицит торгового баланса (классический пример – США или Великобритания). Идея Адама Смита о либеральном рынке не учитывает роль государства в создании базовых условий для успешного экономического развития. Теория сравнительных преимуществ не предусматривает риск возникновения «голландской болезни», а также динамичный характер самих преимуществ, их создание через инвестиции в образование и НИОКР (как в случае Японии и Южной Кореи). Теория Хекшера-Олина объясняет торговые потоки между странами с разной факторооснащенностью, однако не работает в случае внутриотраслевой торговли развитых стран, имеющих схожую факторооснащенность (например, торговля автомобилями между Германией и Японией).

Таблица. Определение экономической конкурентоспособности страны

№	Определение	Автор	Соответствие экономической действительности
1	Экономическая конкурентоспособность страны заключается в положительном сальдо торгового баланса	Эдвард Мисселден (Edward Misselden)	Частично
2	Экономическая конкурентоспособность страны заключается в как можно более либеральном рынке и усовершенствовании производства	Адам Смит (Adam Smith)	Нет
3	Экономическая конкурентоспособность зависит от сравнительного преимущества страны	Давид Рикардо (David Ricardo)	Нет
4	Сравнительные преимущества страны возникают из-за диспропорций оснащенности страны капиталом, рабочей силой и землей и каждая страна должна специализироваться на своем факторе	Эли Хекшер (Eli Filip Heckscher), Бертиль Олин (Bertil Gotthard Ohlin)	Частично
5	Экономическая конкурентоспособность страны возникает из обеспеченности квалифицированным трудом и развитыми технологиями	Василий Леонтьев	Да
6	Предприниматель-новатор – главный фактор, влияющий на конкурентоспособность страны на международном уровне	Йозеф Шумпетер (Joseph Schumpeter)	Нет
7	Экономическая конкурентоспособность достигается путем государственного влияния, в частности на процентную ставку, потребление и объем совокупных инвестиций	Джон Мейнард Кейнс (John Maynard Keynes)	Да
8	Экономическую конкурентоспособность страны отражают четыре аспекта: «параметры факторов», «параметры спроса», «родственные и поддерживающие отрасли», «стратегии фирм, их структура и соперничество»	Майкл Портер (Michael Porter)	Да

Подход Василия Леонтьева можно назвать одним из самых ключевых для современных теорий экономической конкурентоспособности, так как человеческий капитал является главным ресурсом в постиндустриальной экономике, где технологии и НИОКР, в свою очередь, важный фактор стимулирования развития. Роль предпринимателя-новатора в теории Йозефа Шумпетера признана фундаментальной, однако она не учитывает важность системного подхода, где конкурентоспособность экономики государства – это результат слаженной работы всех институтов, государственной политики и правовой среды в целом. Кейнсианская экономическая теория, в современных условиях нестабильности и кризисов, является актуальной для обеспечения и поддержания конкурентоспособности экономики.

Модель «конкурентного ромба» учитывает роль внутреннего спроса, корпоративной стратегии, а также унаследованные и создаваемые факторы, что является наиболее полной теоретической основой для современных глобальных индексов конкурентоспособности Всемирного экономического форума и Международного института управленческого развития.

Современные тренды мировой экономики обусловили переоценку ранее действующих моделей экономической конкурентоспособности, что получило развитие в двух подходах: Индексе глобальной конкурентоспособности Всемирного экономического форума, а также ежегоднике мировой конкурентоспособности Международного института управленческого развития.

Всемирный экономический форум проводит исследование конкурентоспособности стран и публикует отчеты – Доклады о глобальной конкурентоспособности. Основным показателем, разработанным Всемирным экономическим форумом, является Индекс глобальной конкурентоспособности (Global Competitiveness Index, GCI), который отражает основные факторы (компоненты), представляющие собой 12 групп, каждая из которых относится к какой-либо сфере экономической и политической деятельности государства. Данные 12 сфер выходят за пределы сугубо количественных макроэкономических показателей, раскрывая качественную составляющую, представленную в виде: уровня развития институтов, инфраструктуры, макроэкономической стабильности, здоровья населения, качества начального образования, наличия и качества высшего образования, эф-

эффективности рынка товаров, эффективности рынка труда, степени развития финансовой системы, внедрения информационно-коммуникационных технологий, размера рынка, динамики бизнеса и способности к инновациям [14].

Следует отметить, что деятельность Всемирного экономического форума по ежегодному формированию Индекса глобальной конкурентоспособности была приостановлена. Последний полноценный выпуск датируется 2019 годом в рамках доклада The Global Competitiveness Report 2019. В 2020 было предоставлено специальное издание, в котором указано, что в связи с изменениями глобальной экономической среды ранжирование конкурентоспособности стран приостановлено [15].

Международный институт управленческого развития (International Institute for Management Development, IMD) публикуют ежегодный Отчет о конкурентоспособности стран, где представляют свое ранжирование мировой конкурентоспособности (World

Competitiveness Ranking, WCR). Отчёт содержит информацию о 69 странах на основе более 340 критериев, измеряющих различные аспекты конкурентоспособности. Данные критерии разделены на 4 основных фактора: экономическая результативность, эффективность правительства, эффективность бизнеса и уровень развития инфраструктуры [16].

В условиях изменения текущих трендов глобализации и ускоряющихся технологических изменений экономическая конкурентоспособность государства становится определяющим фактором его развития и положения в мировой экономике. Анализ эволюции теорий экономической конкурентоспособности государства позволяет заключить, что универсальной, неизменной модели оценки нет. Фактор «случая» подчеркивает непредсказуемость внешних условий, но и способность экономик стран использовать возникающие новые возможности. В этой связи представляется целесообразным дальнейшее изучение и поиск гибких подходов к оценке глобальной конкурентоспособности.

Библиографический список

1. Попова А.А. Применение стратегических программ развития для повышения международной конкурентоспособности страны: мировой опыт и российская практика: дис. ... канд. экономических наук: 08.00.14 / Попова Антонина Александровна. – М., 2020. – 474 с.
2. Лактионова Ю.С., Калиева О.М. Трансформация концепции конкурентоспособности // Вестник магистратуры. – 2016. – № 11-1. – С. 69. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://magisterjournal.ru/docs/VM62_1.pdf#page=69.
3. Кулигин В.Д. «Невидимая рука» Адама Смита // Вестник университета. – 2014. – № 2. – С. 142-148.
4. Китинов М.Б. Теория сравнительных преимуществ Д. Рикардо в приложении к процентным свопам на финансовом рынке // Вестник университета. – 2023. – № 9. – С. 208-215.
5. Севодин М.А., Политов И.Н. О выравнивании цен на факторы производства в отдельных группах стран-участниц международной торговли // Статистика и экономика. – 2013. – № 3. – С. 149-152.
6. Белов А.И. Эволюция формирования концепции конкурентоспособности на основе её факторов // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. ВГ Белинского. – 2008. – № 11. – С. 44-47.
7. Горбачёва А.А., Карабегович Д.Я. Теория предпринимательства Йозефа Шумпетера и её применимость в российской практике // Russian Economic Bulletin. – 2020. – Т. 3. – № 2. – С. 31-35. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dgpu-journals.ru/wp-content/uploads/2020/04/gorbachjova.pdf>.
8. Кейнс Д. М. и др. Общая теория занятости, процента и денег. – М.: Прогресс, 1978. – Т. 289.
9. Мезинова И.А. Неоднозначность теоретических и концептуальных подходов к рассмотрению национальной конкурентоспособности // Московский экономический журнал. – 2018. – № 5 (1). – С. 7-15.
10. Зеленовский М.А. Теоретические подходы к роли внешнеэкономической политики в обеспечении конкурентоспособности национальной экономики. – 2021. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/286737/1/267-274.pdf>.

11. Оберемко В.В. Эволюционный аспект теорий конкурентных преимуществ // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2011. – № 1. – С. 278-282.
12. Тетерин М.А. Теоретические аспекты международной конкурентоспособности государств // *π-Economy*. – 2008. – № 6 (68). – С. 29-34.
13. Ключко О.А. Электронная торговля и ромб Портера: работает ли теория в отраслях, возникших после ее создания? // Вестник университета. – 2013. – № 21. – С. 122-128.
14. Сапир Е.В., Коновалова Г.Г. Индекс глобальной конкурентоспособности и его методологическое развитие // Вестник Ярославского государственного университета им. ПГ Демидова. Серия Гуманитарные науки. – 2010. – № 4. – С. 148-156.
15. The Global Competitiveness Report 2020: How Countries are Performing on the Road to Recovery // World Economic Forum. — Geneva, 2020. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.weforum.org/publications/the-global-competitiveness-report-2020>.
16. World Competitiveness Ranking: Methodology // IMD World Competitiveness Center. — Lausanne, 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/methodology/>.

THEORETICAL REASSESSMENT OF THE CONCEPT OF INTERNATIONAL ECONOMIC COMPETITIVENESS OF THE STATE

E.R. Biryukova, *Student*

Supervisor: *T.S. Medvedkin, Doctor of Economic Sciences, Professor*

Don State Technical University

(Russia, Rostov-on-Don)

Abstract. *The article conducts a retrospective analysis of the concepts of a state's economic competitiveness. It traces the evolution of scientific approaches to the concept of international competitiveness: from the ideas of the mercantilist and classical economic schools to modern approaches reflected in the global competitiveness indices of the World Economic Forum and the International Institute for Management Development (IMD). The adequacy of applying the approaches of existing economic theories and concepts of competitiveness in the modern conditions of the global economy's development is verified. Particular attention is paid to the growing role of "chance" in shaping the competitiveness of states.*

Keywords: *competitiveness, competitiveness of the state, competitive advantages, state, M. Porter's theory of competitive advantages, global competitiveness index.*

СПЕЦИФИКА DIGITAL-МАРКЕТИНГА ИТ-КОМПАНИЙ В СФЕРЕ B2B

П.В. Булатская, магистрант

Волгоградский государственный университет

(Россия, г. Волгоград)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-48-53

Аннотация. Статья посвящена анализу специфики digital-маркетинга ИТ-компаний, работающих в сегменте B2B. Рассматриваются особенности функционирования ИТ-индустрии и влияние цифровизации на продвижение технологических продуктов и услуг. Приведен PEST-анализ российского рынка ИТ-услуг, выявляющий ключевые внешние факторы, влияющие на развитие отрасли. Отмечается, что формирование экспертного имиджа, контент-маркетинг и проведение вебинаров являются эффективными инструментами продвижения в B2B-среде. Приведены аргументы, что в условиях ухода зарубежных компаний и роста роли отечественных разработчиков digital-маркетинг становится важнейшим фактором конкурентоспособности ИТ-компаний на российском рынке.

Ключевые слова: digital-маркетинг, ИТ-компании, B2B, онлайн-продвижение, PEST-анализ, цифровизация.

В современном мире глобальная сеть Интернет уже стала обыденностью, и выросло целое поколение людей, которое уже родилось при информационно-коммуникационной сети и потребление контента для такой аудитории уже естественный процесс получения информации. Инструменты продвижения в сети Интернет не были так распространены у малого и среднего бизнеса до эпидемии COVID-19 и им уделяли меньше внимания, чем классическому маркетингу и оффлайн рекламе. Активное развитие цифровой среды и рост значимости онлайн-коммуникаций напрямую повлияли на формирование и продвижение компаний в сфере информационных технологий.

ИТ-индустрия представляет собой одну из наиболее динамичных и быстрорастущих отраслей мировой экономики. Она основана на использовании компьютерных систем и устройств для обработки, хранения и передачи информации. При анализе особенностей продвижения на рынке ИТ-технологий важно учитывать специфику функционирования данной сферы, так как ее темпы развития и уровень конкуренции существенно влияют на выбор маркетинговых инструментов и стратегий. ИТ-индустрия имеет специфические особенности, которые требуется учитывать при работе над продвижением с компаниями на этом рынке:

1. Быстрый темп изменений. Разработка новых технологий происходит специалистами на регулярной основе и темп развития этого рынка куда быстрее, чем у всех остальных, поскольку развитие ИТ-индустрии определяет будущее интернет-маркетинга. Уже сейчас компании могут предложить интеллектуальные приложения, технологии метавселенной, инновационные экосистемы и т.д. [1].

2. Технологичность и инновации. Любая компания на этом рынке обладает критерием технологичности, обычно они подразделяются на высокотехнологичные и высококачественные среднетехнологичные [2].

3. Высокая конкуренция. Компании на этом рынке борются за инвесторов для реализации собственных проектов и стартапов. Что в свою очередь характеризуется повышением и усложнением уровня конкуренции, которая не носит характер прямого ценового соперничества [3].

4. Высокое влияние на другие отрасли. Информационные технологии дали возможность брендам применять инструменты продвижения для совершенно различных отраслей: медицина, развлечение и т.д.

Стоит отметить, что ИТ-компании подразделяются на:

- классические. Классическими называются компании, которые были еще до популяризации компьютерных технологий. Их главная цель заключалась в снижении трудоемкости

пользователей. На данный момент таких IT-компаний практически не осталось, им на смену пришли инновационные;

- инновационные. Основная цель инновационных компаний заключается в обеспечении эффективного управления в реальном времени. Они осуществляют инновации, как

внутри компании, оптимизируя бизнес-процессы, так и на рынке.

IT-индустрия достаточно обширна, и имеет более 10 направлений, в которых работают компании. Представим основные виды информационных технологий на рисунке 1.

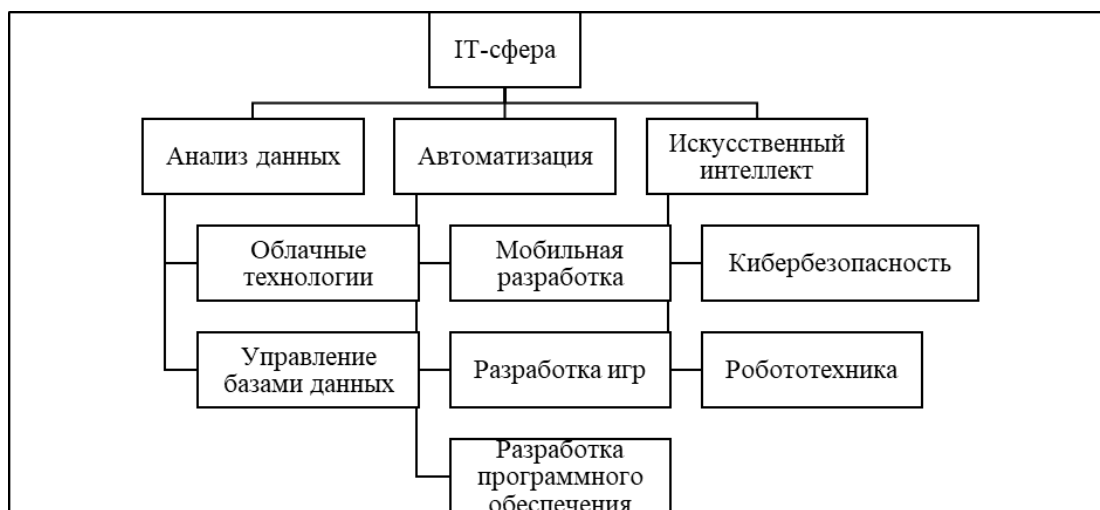


Рис. 1. Виды информационных технологий [4]

Как ранее говорилось ранее, компании в IT-индустрии обладают критерием технологичности, а это значит, что продукты, которые производят данные компании, отличаются уникальной продуктовой стратегией. Программные продукты являются сложными товарами, у которых отсутствует физическая природа [5]. Процесс потребления ПО требует регулярной технической поддержки, поскольку его требуется адаптировать под каждую

компанию отдельно, так как компании в разных отраслях имеют свою специфику. Иными словами, продукт, попав в руки покупателю, дорабатывается под конкретные цели организации, выходят исправления, которые устраняют недоработки ПО.

Чтобы иметь представление об обширности применения IT-технологий и их влияние на отрасли, представим сферы применения IT-технологий на рисунке 2.

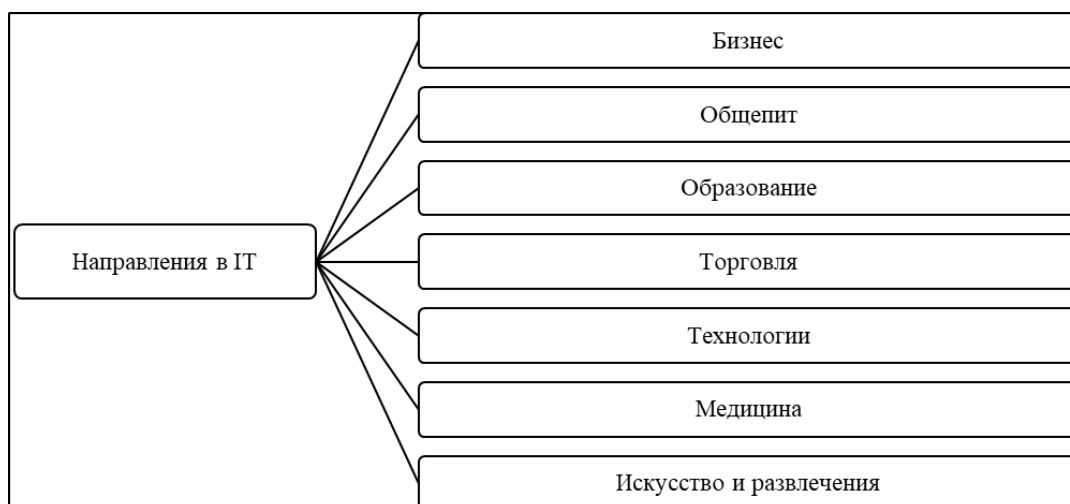


Рис. 2. Сферы применения IT-технологий

Если говорить об особенностях работы IT-отрасли в сегменте B2B, то к ним необходимо отнести:

1. Узконаправленное решение проблем бизнеса. Компании из разных отраслей обращаются в сферу IT с конкретной проблемой. В свою очередь IT-компании создают уникальное программное обеспечение, которое работает только в случае с конкретной организацией, поскольку создается с учетом особенностей ее работы на рынке.

2. Полное описание технических характеристик предлагаемого продукта. Чтобы заинтересовать компании приобрести технологичный продукт, необходимо правильное позиционирование и отображение уникальных торговых предложений. Одним из главных факторов в УТП для IT-компании является представление пользователю всех технических характеристик и их ценность для конечного потребителя.

3. Долгосрочное взаимодействие с компаниями и работа с CRM. Это одна из особенностей B2B продаж – сохранение текущих клиентов и ориентация на работу с ними в долгосрочной перспективе. Важно учитывать этапы взаимодействия с компаниями для построения долгосрочных связей от первого контакта, который очень важен для формирования первого впечатления об организации, до подписания контракта на долгосрочное сотрудничество. Высокая степень удовлетворенности от продуктов также зависит от использования CRM-систем.

4. Узкая целевая аудитория. Как правило, целевыми аудиториями в этом сегменте являются руководители и директора, до которых необходимо донести ценность продукта. Подробнее целевые аудитории IT-компаний в B2B представлены в таблице 1.

Таблица 1. Целевые аудитории IT-компаний в B2B

Целевая аудитория	Характеристика аудитории
Директоры организации	Топ-менеджер – это особый покупатель продукции, поскольку ему необходимо, чтобы ценность продукта подтверждалась практикой, его интересует только рациональная составляющая продукта, его возможность увеличить продажи компании и снизить издержки.
Руководители отдела маркетинга	Для руководителей отдела маркетинга важно, как продукт позволит изменить позиционирование компании или дополнить его, отстранившись от конкурентов. Как продукт можно использовать для получения новых аудиторий и выхода на новые рынки.
Руководители отдела продаж	Для этой аудитории важно то, как продукт поможет увеличить продажи, поэтому для каждой аудитории важно предложить уникальные характеристики.
Руководители отдела финансов и т.д.	Важна конечная результативность от использования продукта, как и директору организации.

Чтобы эффективно выстраивать продвижение IT-компаний в сети Интернет необходимо выстраивать бренд «эксперта» в той области,

где работает IT-компания. Основные этапы продвижения в интернете для такой компании указаны на рисунке 3.

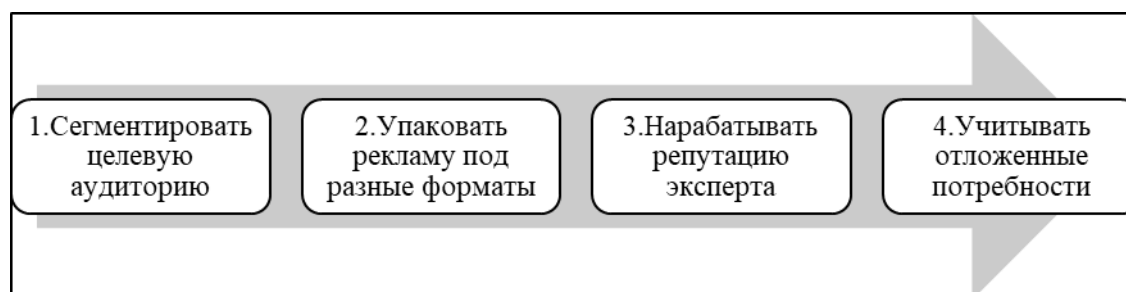


Рис. 3. Этапы продвижения IT-компаний в интернете [6]

Основная задача продвижения заключается в объяснении ценности продукта для решения проблем клиентов. Для этого компания должна транслировать образ экспертов в отрасли. Это можно достичь разными способами:

- статьи и блоги. Написание тематических статей на разных площадках, где находятся потенциальные клиенты. Блоги уже давно продемонстрировали возможность формирования экспертного образа, что подтверждено

большим количеством авторов и экспертов в разных областях, которые имеют собственные блоги, после появления интернета;

- использование одного человека или группы, которые будут представлять компанию в медиапространстве и являться ее лицом. Такая практика привлечения людей очень актуальна, особенно в сегменте B2B, поскольку требуется убедить топ-менеджеров в необходимости продукта. Это могут быть как внутренние представители компании, так и привлеченные извне, которые уже обладают экспертностью;

- организация вебинаров и онлайн-мероприятий. На данный момент существует множество различных платформ, которые позволяют проводить онлайн-вебинары и сохранять записи. Такие вебинары тоже могут строиться по воронке продаж [7]. Вебинары могут подразделяться на следующие цели: прогрев, имидж, продажи.

Соответственно, формирование экспертного имиджа компании и применение эффективных инструментов онлайн-продвижения создают основу для устойчивого развития бизнеса в сфере информационных технологий.

Для глубокого понимания факторов, влияющих на деятельность IT-компаний, недостаточно рассматривать лишь внутренние особенности продвижения и позиционирования. Важно учитывать внешние условия, формирующие среду функционирования отрасли. Если говорить о внешней среде и ее влиянии на компании в отрасли, требуется провести PEST-анализ, чтобы использовать полученную информацию в развитии компаний на российском рынке IT. В таблице 2 указан PEST-анализ для российского рынка оказания IT-услуг.

Таблица 2. PEST-анализ российского рынка оказания IT-услуг

Политические факторы	Экономические факторы
1. Правительство РФ предлагает льготы для IT-компаний и их сотрудников [8] 2. Уход зарубежных и некоторых российских компаний с российского рынка 3. Законодательные ограничения на доступ к внешним рынкам	1. Сокращение и замедление российского рынка из-за кризиса и санкций со стороны других стран 2. Увеличение инвестиций в сектор IT 3. Нестабильный курс валют
Социальные факторы	Технологические факторы
1. Увеличение количества безработных IT-специалистов из-за сокращения на работе 2. Отток специалистов из России в другие страны 3. Социальные медиа и электронная коммерция стали культурными нормами и ими пользуется практически каждый россиянин 4. Увеличение количество людей, которые интересуются и проходят курсы по программированию	1. Появление ИИ, который в перспективе способен заменить начинающих программистов 2. Разработка и использование отечественного оборудования/ПО 3. Развитие электронной коммерции в сфере IT 4. Увеличение спроса на цифровые продукты со стороны российского рынка IT

Опираясь на информацию PEST-анализа, можно выделить следующие ключевые возможности, которые компании на российском рынке IT-услуг могут использовать:

1. Развитие электронной коммерции говорит о том, что digital-продвижение имеет высокую актуальность и эффективность.

2. Возможность получения льгот для российских компаний, если компании подходят по требованиям.

3. Большие возможности работы на российском рынке, так как большинство IT-компаний покинули Россию, к примеру, разработка и использование отечественного ПО.

Потенциал использования digital-продвижения для IT-компаний в России подтверждается актуальной статистикой. По данным отчета Digital 2025: Russian Federation, в начале 2025 года в стране насчитывалось около 133 миллионов интернет-пользователей, что составляет более 92% населения [9]. Количество активных мобильных подключений достигло 216 миллионов, что эквивалентно примерно 150% от численности населения, а аудитория социальных сетей превысила 106 миллионов человек. Такая высокая степень цифровизации указывает на сформированную онлайн-культуру и готовность аудитории к

взаимодействию с digital-контентом и IT-продуктами. При этом стоит сказать и про тенденцию поиска подрядчиков в digital в сегменте B2B. Все больше компаний начинают искать представителей услуг для бизнеса именно в интернете, тем более это касается IT-сферы. Например, компании в разных сферах часто обращаются на IT-рынок, чтобы получить аудит собственного сайта или программного обеспечения. Также заметен тренд на увеличения роли IT-консалтинга: процессный консалтинг, архитектурный, стратегический.

Таким образом, IT-компании имеют уникальную специфику, которая заключается в продуктовой стратегии. Продукты IT-компаний обладают технологичностью и создаются под конкретные запросы пользователей. Как правило, продажа в B2B таких продуктов заключается в грамотной коммуника-

ции с топ-менеджерами фирм. Чтобы завоевать доверие топ-менеджеров необходимо использовать аспект экспертности в отрасли, в которой работает IT-компания. Экспертность можно транслировать в сети интернет через статьи и блоги, использование влиятельных личностей, как внутри компании, так и привлекать внешних, а также организация вебинаров и онлайн-мероприятий – это все является особенностями продвижения IT-компаний в сети Интернет на рынке B2B. PEST-анализ показывает, что деятельность IT-компаний в России формируется под влиянием политических, экономических, социальных и технологических факторов. Рост цифровизации, развитие электронной коммерции и уход зарубежных игроков создают благоприятные условия для использования digital-продвижения и укрепления позиций IT-компаний в сегменте B2B.

Библиографический список

1. Тенденции мирового IT-рынка. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Тенденции_мирового_IT-рынка.
2. Комаров Н.М. Современная высокотехнологичная компания в IT-отрасли: краткий обзор / Н.М. Комаров, Д.С. Пашенко // Вестник евразийской науки. – 2019. – Т. 11, № 4. – С. 48. – EDN RBOEMC.
3. Филимонов И.В. Конкуренция на рынке IT-технологий как детерминанта повышения значимости вопросов кадровой безопасности IT-компаний / И.В. Филимонов // Инновации и инвестиции. – 2018. – № 8. – С. 129-131. – EDN OCJJBF.
4. Что такое IT-сфера и почему все хотят туда попасть. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://practicum.yandex.ru/blog/chto-takoe-it-sfera/>.
5. Розанова Т.П. Особенности продуктовой стратегии IT-компаний / Т.П. Розанова, Ю.Н. Иванова // Экономика. Налоги. Право. – 2015. – № 4. – С. 38-43. – EDN UMCYIN.
6. Продвижение IT-продуктов. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://integrus.ru/blog/internet-marketing-decisions/prodvizhenie-it-produktov.html>.
7. Вебинары: путь зрителя от касания с рекламой до целевого действия. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vc.ru/marketing/347762-vebinary-put-zritelya-ot-kasaniya-s-reklamoy-do-celevogo-deystviya>.
8. IT-льготы 2025: Полное руководство для компаний и сотрудников. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://reg.sovcombank.ru/it-lgoty.do?ysclid=mhc49sx8hm18509918>.
9. Digital 2025: The Russian Federation. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-russian-federation>.

THE SPECIFICS OF DIGITAL MARKETING OF IT COMPANIES IN THE FIELD OF B2B

P.V. Bulatskaya, *Graduate Student*
Volgograd State University
(Russia, Volgograd)

Abstract. *The article is devoted to the analysis of the specifics of digital marketing of IT companies operating in the B2B segment. The article examines the specifics of the IT industry and the impact of digitalization on the promotion of technological products and services. A PEST analysis of the Russian IT services market is presented, revealing the key external factors influencing the development of the industry. It is noted that the formation of an expert image, content marketing and webinars are effective tools for promotion in the B2B environment. The arguments are given that in the context of the departure of foreign companies and the growing role of domestic developers, digital marketing is becoming the most important factor in the competitiveness of IT companies in the Russian market.*

Keywords: *digital marketing, IT companies, B2B, online promotion, PEST analysis, digitalization.*

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ БРЕНДИНГ И НЕЙРОМАРКЕТИНГ В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

П.В. Булатская, магистрант

Волгоградский государственный университет
(Россия, г. Волгоград)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-54-59

Аннотация. В статье рассматривается роль эмоционального брендинга и нейромаркетинговых технологий в маркетинговых коммуникациях. На основе исследования механизмов формирования потребительского поведения, аспектов эмоционального бренда и методов измерения эмоциональной связи обосновывается важность использования эмоционального брендинга и нейромаркетинга для компаний. Предлагается новое определение для эмоционального брендинга. В ходе работы было выявлено, что присутствует прямая зависимость между эмоциональной связью и покупательской ценностью.

Ключевые слова: эмоциональный брендинг, нейромаркетинг, бренд, поведение потребителя, маркетинговые коммуникации, потребности клиента, эмоциональная связь.

В современном маркетинге наблюдается тенденция отказа компаний от традиционных методов продвижения, ориентированных исключительно на формальные продажи, в пользу построения прочных эмоциональных связей с потребителями через эмоциональный брендинг [1]. Развитие потребительской культуры имеет прямую корреляцию с увеличением количества товаров и услуг на рынках, которые, в свою очередь, направлены на улучшение уровня жизни людей. Именно в основе эмоционального брендинга находится идея о том, что человек приобретает вовсе не про-

дукт, а идею лучшей жизни. Исходя из этого, целью статьи является изучение роли эмоционального брендинга и нейромаркетинговых технологий в маркетинговых коммуникациях.

Понимание важности эмоционального брендинга основано на анализе механизмов формирования потребительского поведения. Американский психолог Вэнс Оукли Паккард предлагает восемь скрытых потребностей людей, которые он сформулировал на основе иерархии потребностей Маслоу в своей книге *The Hidden Persuaders* (табл. 1).

Таблица 1. Скрытые потребности по В. Паккарду

Потребность	Описание потребности
Need for Emotional Security (Потребность в эмоциональной безопасности)	Потребность в безопасности возникает вместе с появлением самого человека и сопровождает его на протяжении всей его жизни. К примеру, рекламы автомобилей часто демонстрируют надежность и безопасность, как правило, с участием семейной пары и ребенка, показывая заботу
Need for Assurance of Worth (Потребность в подтверждении ценности)	Потребность в том, чтобы тебя ценили, заботились о тебе и считали тебя ценным. Компании могут предлагать дополнительные привилегии за долгое сотрудничество с брендом. К примеру, если человек долго пользуется одним и тем же сотовым оператором, то оператор может предложить ему скидку на тариф или дополнительные функции, которые будут бесплатны для пользователя
Need for Ego Gratification (Потребность в удовлетворении эго)	В кадре рекламного ролика должен быть человек, а не эксплуатируемый им продукт компании. Зарубежные исследования показали, что при присутствии только продукта организации в кадре, продажи существенно падают. Обязательно требуется включать в рекламу человека, пользующегося этим продуктом, поскольку человек, просматривающий рекламу, может ассоциировать себя с актером в рекламе, продукт которого решает проблему потенциального клиента
Need for Creative Outlets (Потребность в творческих возможностях)	Люди часто выражают себя посредством различных форм искусства, реализуя свой творческий потенциал. Отличным примером в рекламе может послужить рекламный ролик iPod от Apple: в нем пользователь полностью отдавался творческому началу, прослушивая песни на своем плеере от Apple
Need for Love Objects	Наличие объекта любви у человека вызывает сильное влечение. К примеру, в рекламе это

(Потребность в объектах платонической любви)	выражается через демонстрацию объекта обожания и попыток главного героя выразить любовь по отношению к объекту. Бренд Barilla в рекламе использовала собственный продукт как акт выражения любви к объекту обожания, что является идеальным подходом к данной потребности
Need for a Sense of Power (Потребность в ощущении власти)	Потребность выражается в ощущениях контроля и влияния на свою жизнь и жизнь других. На этой потребности построено большое количество реклам спортивных брендов, поскольку они продвигают идею о том, что человек может контролировать свой путь в этой жизни и выбирать, какой ему подходит. Рекламная кампания бренда Under Armour со слоганом «I will what I want» демонстрирует то, что человек не имеет каких-либо ограничений и может делать то, что захочет
Need for Roots (Потребность в корнях или семье)	Люди нуждаются в переживании чувства принадлежности к семье, чувства семейных традиций. Например, в России архетип «бабушки», которая вызывает ассоциации с теплом, уютом и заботой очень распространен и применяется в рекламе различных товаров: от семечек до молока
Need for Immortality (Потребность в Бессмертии или преодолении страха смерти)	Бессмертие в данном случае подразумевается не сколько буквальная бессмертность, сколько возможность оставить свой след в мире и свое наследие. Так, примером может послужить благотворительность в рекламе. Пожертвования позволяют сохранить нуждающимся жизнь, такой вклад может сохранить память о жертвующем на долгие годы, тем самым удовлетворив потребность в бессмертии

Так, потребители совершают покупки, чтобы удовлетворить собственные потребности. Зачастую покупки совершаются иррационально под действием желаний людей, что подтверждается исследованиями потребительского поведения, актуальным примером может послужить исследование ВЦИОМ об импульсивных покупках: 57% опрошенных россиян совершали спонтанные покупки [2]. В процессе покупки индивид испытывает определенные ощущения и переживания, а

также создает эмоциональный комплексный образ всей ситуации.

Эмоциональный брендинг получил академическое освещение относительно недавно, в конце XX века, однако использование эмоций в маркетинговых коммуникациях присутствовало на протяжении всей истории продвижения товаров и услуг. История развития эмоционального брендинга и нейромаркетинга представлена в таблице 2.

Таблица 2. История развития эмоционального брендинга и нейромаркетинга

Период	Особенность периода	Описание периода
1750-1870	Формирование ЭТП	Мощным толчком для развития эмоций в маркетинге послужила промышленная (индустриальная) революция XIX века. В своих рекламных объявлениях торговцы стали ориентироваться на разные социальные классы, подкрепляя каждое предложение уникальным эмоциональным окрасом через словесную нагрузку. Таким образом, формировалось ЭТП (Эмоциональное торговое предложение)
1950-е гг.	Рождение концепции брендинга	Пик востребованности эмоционального брендинга у коммерческих организаций приходится на послевоенное время. Это связано с тем, что бренды использовали эмоциональный брендинг, чтобы иметь возможность связать образ жизни с брендом, тем самым создавая фирменную идентичность. Именно в период 1950-х годов зародилась концепция брендинга
1980-е гг.	Создание Wheel of emotions (Колесо эмоций)	В 1980 году Роберт Плутчик создает колесо эмоций, которое представлено в виде некоего цветка с восьмью лепестками. Лепестки в свою очередь символизируют одну из прототипных эмоций, причем противоположные эмоции располагаются друг напротив друга.
1990-е гг.	Разработка методики нейромаркетинга	В 1990-х годах, профессором Гарвардского университета Джеральдом Залтменом была разработана общая методика нейромаркетинга, получившая название «Метод извлечения метафор Залтмена», сокращенно ZMET. В ее основе находится воздействие на подсознание человека с помощью графических изображений. Грамотно подобранное изображение выявляет образы-метафоры, которые находятся в подсознании
2000-е гг.	Появление термина «нейромаркетинг»	Термин был предложен профессором Смедсом в 2002 году, а первая международная конференция, которая была полностью посвящена нейромаркетинговым исследованиям, состоялась в 2004 году в США
	Эмоциональный брендинг	В 2001 году Марк Гобэ опубликовал книгу «Новая парадигма связи брендов с

	динг как новая парадигма связи брендов с людьми	людьми», в которой предложил концепцию эмоционального брендинга и подробно описал значимость использования компаниями для построения долгосрочной эмоциональной связи с клиентами
2010-е гг.	Эмоции как источник впечатлений для потребителей	В 2010-х годах, эмоциональный брендинг продолжал развиваться, и его значение только увеличивалось. В этот период было написано много научных работ и книг, посвященных эмоциональному брендингу. Одними из наиболее значимых авторов на эту тему являются Мартин Линдстром и Марти Ньюмейер, которые в своих книгах подчеркивают важность создания эмоциональных впечатлений для привлечения потребителей
2020-е гг.	Потребление продукции бренда как социальная норма	В 2020-х годах, эмоциональный брендинг продолжает оставаться важным инструментом в маркетинге. Однако, в свете последних событий, таких как пандемия COVID-19 и социальные протесты, эмоциональный брендинг стал еще более значимым. Компании стали активно использовать свои бренды, чтобы выразить свою позицию по социальным вопросам и поддержать общественные инициативы.

Эмоциональный брендинг обладает богатой историей формирования, которая в настоящее время расширяется за счет исследований в области нейромаркетинга. После анализа исторических аспектов целесообразно обратиться к современным интерпретациям понятий эмоционального брендинга и нейромаркетинга, подчеркнув при этом значение эмоций в построении бренда.

Бренд состоит из трех составляющих, которые дополняют друг друга и формируют целостный образ в глазах потребителей. К составляющим бренда можно отнести:

1. Рациональная составляющая (Использование рациональных аргументов в коммуникациях для подкрепления эмоций, выступают в качестве Reason to Believe (с англ. фактор, вызывающий доверие к бренду)).

2. Эмоциональная составляющая (Эмоциональная палитра бренда, определяющая его Tone of Voice (с англ. характерный голос бренда)).

3. Физическая составляющая (внешний облик бренда: логотип и его вариации, цветовая палитра, шрифты, иконки, стиль иллюстраций и другие части. Важно отметить, что рациональная и эмоциональная составляющие оказывают влияние на фирменный стиль бренда).

Комплексное использование составляющих направлено на формирование отношений с клиентами в долгосрочной перспективе.

Одной из первых трактовок эмоционального брендинга является определение экспертов в области маркетинга и брендинга Марка Гобэ

и Мартина Линдстрона. Авторы указывают, что эмоциональный брендинг – это способ, с помощью которого бренд может вызвать эмоции у потребителя, затрагивая все пять органов чувств (зрение, осязание, обоняние, слух и вкус) [3]. В настоящее время такая трактовка является слишком узконаправленной и подходит только для сенсорного брендинга. Для многих компаний эмоциональный брендинг стал больше, чем обращение к органам чувств, они начали использовать эмоциональный брендинг как полноценную стратегию позиционирования на рынке для выделения среди конкурентов.

Соответственно, можно определить эмоциональный брендинг как «уникальную стратегию бренда, которая помогает вовлечь потребителей в глубокую долгосрочную взаимосвязь с брендом, которая выходит за рамки простой удовлетворенности качеством продукции или услуги, формируя доверительные отношения для продолжения эмоционального опыта». Цель эмоционального брендинга заключается в установлении связи между человеком и брендом, вызвав у него ассоциации и эмоции. Но во главе цели эмоционального брендинга не стоит исключительно достижение привлекательности, ее можно сформулировать более глобально. Длительное использование эмоционального брендинга позволяет сделать потребление бренда социальной нормой. Эмоциональный брендинг основан на важных аспектах, раскрытых в таблице 3, формирующих стратегическую структуру.

Таблица 3. Аспекты эмоционального брендинга по М. Гобэ [4]

Аспект	Описание аспекта
«Отношения с потребителем (Взаимоотношения)»	Подразумеваются долгие и глубокие отношения с потребителем. Они выражаются, в том числе, через проявление признательности потребителю, которое дает им необходимый для них эмоциональный опыт.
«Чувственный (сенсорный) опыт»	Чувственный опыт передается через осознанное воздействие на каждый из органов чувств потребителей.
«Воображение»	Аспект воображения можно описать не иначе, как творческий подход, который позволяет воспроизвести идею в реальность через изучение деталей дизайна продукта, упаковки, рекламы и т.д.
«Видение»	Видение отражает фокус, на который ориентируется компания (является стратегической целью, рассматриваемой в долгосрочной перспективе).

Правильное раскрытие и использование аспектов эмоционального брендинга при работе с потребителями позволяет вызвать эмоциональный отклик, что впоследствии повлияет на выбор бренда. По мнению известного маркетолога Кевина Робертса, именно создание сильной эмоциональной связи бренда и потребителя является самой большой проблемой для специалистов по маркетингу. В своей книге по эмоциональному брендингу «Lovemarks. Бренды будущего» Робертс говорит о следующем: «лучшие бренды строятся на доверии, а великие – на любви» [5]. Автор описал свое видение эмоционального и чувственного бренда названием «Lovemarks» (с англ. марки любви), поскольку считал главной эмоцией любовь.

Некоторые бренды становятся любимыми для многих не случайно. Секрет успешных брендов заключается в использовании нейромаркетинга для лучшего понимания своей це-

левой аудитории. Так как нейромаркетинг является преимущественно новым направлением в маркетинге, единого определения нейромаркетинга не существует. Можно представить более обобщенное определение нейромаркетинга: «Нейромаркетинг – это дисциплина, которая сочетает в себе маркетинг, неврологию и психологию, созданная для большего понимания целевой аудитории, ее реакции на бренд, правильное понимание запросов и реакций на них». Цель нейромаркетинга – это проведение экспериментов, которые направлены на изучение нейронной активности и применении их результатов в маркетинговых целях компании.

Возникает задача определения релевантных эмоций для разных компаний и их последующей оценки. Для решения этой задачи используются методы измерения эмоциональных реакций у реципиентов (таблица 4).

Таблица 4. Методы исследования нейромаркетинга для измерения эмоциональных реакций

Метод исследования	Описание метода исследования
Метод вербальной самооценки	Потребителям определенных брендов предлагают ответить на открытые вопросы и выразить свои эмоции относительно этих брендов. При анализе извлеченных данных методом вербальной самооценки используется «Индекс эмоционального профиля», разработанный психологом Робертом Плутчиком.
Метод визуальной самооценки	В методе визуальной самооценки отслеживаются субъективные ощущения людей от бренда и изучаются их эмоциональные состояния и реакции.
Метод оценки «в конкретный момент времени»	Реципиенту демонстрируются различные рекламные раздражители и проводят измерения эмоциональных реакций в конкретный момент рекламы бренда. При анализе обращается внимание на телесные реакции реципиента: выражение лица, изменение поведения, сердцебиение и т.п.

Профессор Гарвардской школы бизнеса Джеральд Залтман в своих работах по нейромаркетингу утверждал, что 95% решений людей о покупке товара определенного бренда происходят в подсознании, которое подпитывается эмоциями, а не рациональными мотивами [6]. Косвенно данное утверждение подтверждается исследованиями профессора

нейробиологии, психологии и философии Антонио Дамасио. Результаты исследования Дамасио демонстрируют, что 85% мыслей, эмоций и обучения индивида формируется именно в подсознании.

При этом важно указать, что потребители ожидают персонализированный опыт при взаимодействии с брендом и отмечают аутен-

тичность как важный фактор для выбора бренда. Исследование аналитической компании Stackla показало, что 70% потребителей ожидают от бренда персонализированный опыт, среди которых 72% отмечают, что будут больше приобретать у таких брендов [7]. Статистика нейробиологов и аналитических маркетинговых агентств говорит о том, что нейромаркетинг успешно работает, а потребители действительно желают, чтобы бренд

лучше понимал их и предлагал идеальное решение проблемы клиента.

В свою очередь для брендов это возможность увеличения выручки и получения новой доли рынка, на котором они функционируют. Анализ, проведенный Harvard Business Review, демонстрирует, что работа с эмоциональными связями брендов и потребителей способны показывать большие возможности для роста покупательской ценности. Результаты анализа представлены на рисунке 1.



Рисунок. Зависимость покупательской ценности и эмоциональной связи (в % Customer Value) [8]

Чем больше ценность продукта у потребителя, тем больше стоимость продукции могут назначать бренды. Это подтверждает одна из основополагающих работ авторов Harley Golub и Jane Henry «Рыночная стратегия и модель «цена-ценность» [9]. Работа была опубликована авторами в 1981 году, но актуальна до сих пор.

Новые технологии нейромаркетинга позволяют отслеживать реакцию людей на рекламные креативы не только в лабораторных условиях, но и на улицах города. Для этого компании используют Ай-трекеры (отслеживание глаз) и камеры высокого разрешения на билбордах и на другой наружной рекламе, а также в торговых центрах. С их помощью бренды анализируют движение глаз, микромимику для определения эмоций и т.д. Искусственный интеллект в реальном времени выполняет творческие и эмоциональные задачи, предлагая идеальную рекламу для пользователя. Таким образом, проходим предлагается наиболее персонализированная реклама, а бренд получает эффективный инструмент воздействия, который имеет функции мас-

штабирования, таргетинга и эффективного использования медиабюджета [10]. Подобные проекты реализуются не только за рубежом, но и в России, в пример можно привести проект «Яндекса» и Gallery для бренда Mazda, а также oneFactor и Media Direction Group.

Таким образом, можно сделать вывод, что работа освещает ключевые аспекты эмоционального брендинга и нейромаркетинга. Приведённые аргументы в пользу использования эмоционального брендинга позволяют компаниям выстраивать эффективный диалог с потребителем, поскольку в маркетинге мнение клиента имеет первостепенное значение. При этом эмоциональный брендинг и нейромаркетинг не являются универсальным решением всех задач коммерческих организаций, а выступают лишь как одни из стратегических инструментов, доказавших свою эффективность на практике. В сочетании с другими маркетинговыми инструментами эмоциональный брендинг способен формировать долгосрочные и доверительные отношения с клиентами, создавая для них по-настоящему идею лучшей жизни.

Библиографический список

1. Михайлова Н.И. Эмоциональный брендинг и его влияние на лояльность потребителя / Н.И. Михайлова // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2017. – № 1. – С. 48-63. – EDN YISCQL.
2. ВЦИОМ. Импульсивные покупки. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/impulsivnye-pokupki?ysclid=mhap05uviq231693299>.
3. Линдстром М. Чувство бренда. Роль пяти органов чувств в создании выдающихся брендов, – М.: издательство «Экс-мо», 2006. – 272 с.
4. Лебидь С.В. Повышение конкурентоспособности предприятия за счет внедрения эмоционального брендинга в работу компании / С.В. Лебидь, А.В. Игушкина // Академическая публицистика. – 2019. – № 4. – С. 118-122. – EDN SIUBXC.
5. Kevin Roberts. Future Beyond Brands. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://saatchikevin.com/lovemarks/future-beyond-brands/>.
6. Эмоциональная история бренда, новая парадигма B2E и советы по управлению репутацией бренда. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vc.ru/marketing/133118-emocionalnaya-istoriya-brenda-novaya-paradigma-b2e-i-sovety-po-upravleniyu-reputaciyey-brenda>.
7. To Tell The Truth: Consumers Trust User-Generated Content The Most. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mediapost.com/publications/article/366073/to-tell-the-truth-consumers-trust-user-generated.html>.
8. Customer Experience. The New Science of Customer Emotions. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hbr.org/2015/11/the-new-science-of-customer-emotions>.
9. Юлдашева О.У. Методология измерения и оценки потребительской ценности: дифференциация подходов / О.У. Юлдашева, В.Г. Шубаева, Д.Б. Орехов // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2014. – № 3. – С. 198-210. – EDN SXHQBJ.
10. Алина Базелюк. Искусственный интеллект стал размещать и таргетировать наружную рекламу в России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vc.ru/marketing/23512-onefactor-mdg-ai>.

EMOTIONAL BRANDING AND NEUROMARKETING IN THE MARKETING COMMUNICATIONS SYSTEM

P.V. Bulatskaya, *Graduate Student*
Volgograd State University
(Russia, Volgograd)

Abstract. *The article examines the role of emotional branding and neuromarketing technologies in marketing communications. Based on the study of the mechanisms of consumer behavior formation, aspects of emotional brand and methods of measuring emotional connection, the importance of using emotional branding and neuromarketing for companies is substantiated. A new definition for emotional branding is proposed. In the course of the work, it was revealed that there is a direct relationship between emotional connection and customer value.*

Keywords: *emotional branding, neuromarketing, brand, consumer behavior, marketing communications, customer needs, emotional connection.*

ФИЛОСОФИЯ ПОСТМОДЕРНИЗМА И СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Ван Цзыан, студент

Южный федеральный университет
(Россия, г. Ростов-на-Дону)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-60-64

Аннотация. В статье рассматривается влияние философских идей постмодерна, в частности концепции симулякра Жана Бодрийяра и теории "общества спектакля" Ги Дебора, на понимание современных методов управления. В статье подробно рассматривается процесс замены реальных бизнес-процессов и целей символическими конструкциями, такими как метрики, отчеты и ключевые показатели эффективности (KPI), которые создают иллюзию продуктивности. На примере таких компаний, как Wells Fargo, Volkswagen, Meta (ранее Facebook), демонстрируется, как сосредоточенность на показателях и визуальных представлениях об успехе может привести к искаженному представлению о реальности, организационным проблемам и снижению этических стандартов. Автор утверждает, что показатели превратились в своего рода зрелище и симулякр, символический фасад, который заменяет подлинные цели и вовлеченность. В результате были предложены стратегии для решения этой проблемы, включая развитие критического мышления, переориентацию руководства на достижение качественных результатов и восстановление связи между цифрами и реальными операциями организации.

Ключевые слова: постмодернизм, менеджмент, философия, симулякр, гиперреальность, управление по показателям, паноптикум.

В современной теории менеджмента все больше отражаются темы постмодернизма, в особенности Жана Бодрийяра и его концепций о «симулякрах» и «гиперреальности». Основной является мысль о том, как реальность все чаще замещается её моделями и копиями, а именно гиперреальностью, где искусственная реальность стремится стать подменой реальной [1]. Если обратиться к формуле «карта предшествует территории», то мы сможем увидеть, как модели и знаки порождают «реальность» без оригинала, люди живут в «гиперреальности» симуляций, в которой образы и спектакли заменяют понятия производства и классовой борьбы. Другими словами, в нынешнем постмодерном мире симулякры (модели реальности) становятся куда реальнее, чем сама реальность. Вышеописанные идеи могут быть использованы и при анализе сущности современного менеджмента. Бодрийяр изучал медиа и знаки в потребительском обществе, тем не менее в бизнесе и управлении прослеживается чрезмерное увлечение метриками, то есть прослеживается похожая логика. Гиперреальностью становятся формальные показатели эффективности, отчёты и презентации «для вида» –

все это становится неотъемлемой частью корпоративной стратегии. Отмечается, что даже управленческие встречи, собрания превращают из реальной работы в управляемый спектакль. К примеру, для подготовки к встрече для вопросов-ответов с аналитиками менеджмент компаний тщательно планирует и репетирует свой текст, превращая событие в «гиперреальное столкновение в бодиарровском смысле». Подобный формат – «копия» чаще оказывается для компаний гораздо полезнее, нежели «оригинал», который получился бы при более спонтанном общении [2].

Писатель и теоретик ситуационизма Ги Дебор в своём труде «Общество спектакля» подчёркивал то, как современное общество перестаёт жить реальными событиями и все чаще погружается в их отражения. Спектакль по Дебору является не просто шоу или же медиа, он – тотальная система, в которой образы, знаки и представления вытесняют реальную жизнь [3]. Другими словами, действие подменяется его визуализацией. В современном менеджменте это проявляется в отчетах, презентациях, показателях. Они стали представлением успеха, но не сутью. Руководители организаций встраиваются в логику так,

чтобы выглядеть эффективными в глазах инвесторов, регуляторов и медиа, несмотря на то, как за красивым фасадом скрываются кризисы, выгорание или этические нарушения.

Спектакль у Дебора и симулякр у Бодрийера не похожи друг на друга, но все же пересекаются. Так, у Дебора термин «спектакль» – власть образов и представления, которые отдаляют нас все дальше от жизни, а у Бодрийера «симулякр» является знаком, ставшим реальным, подменившим оригинал.

Симуляция показателей и управленческие цели (примеры компаний)

Для компаний настоящего времени симулякрами стали числовые показатели (например, KPI), дашборды и отчеты. Их используются в качестве иллюзии контроля, управляемости рабочими процессами, однако и как подмену настоящих задач. Если сотрудник получает денежный бонус при достижении установленного ему показателя KPI, целью становится не результат, к которому был привязан числовой показатель, а сама цифра. Таким образом, прослеживается эффект: если сотрудников вознаграждают за достижение показателя, не учитывая при этом, каким образом они его достигли, то они будут делать именно то, за что платят, даже если говорят об этом иначе [4]. Резюмируя, метрики ради формальности стимулируют работников лишь цифрами, а не реализацией реальных целей компаний.

Негативные последствия данной модели отражает скандал в компании Wells Fargo 2013 года. Менеджмент ставил перед сотрудниками агрессивные ежедневные цели по кросс-продажам их банковских продуктов, вследствие чего они начали открывать миллионы несанкционированных банковских счетов и кредитных карт на имена клиентов без их согласия. Корпоративное мошенничество стало реакцией на нереалистичные цели компании по достижению стратегии продаж [5]. Работающие с системой KPI, агрессивные стратегии работодателей и «продвинутые» алгоритмы породили новую «реальность», заменив тем самым настоящие нужды клиентов и корпоративную этику.

Похожим примером подмены реальности ради прибыли является ситуация с компанией Volkswagen в 2015 году [6]. Автопроизводи-

тель, который был признан виновным в участии в схеме манипулирования результатами экологических испытаний (широко известной как «дизельгейт»), раскрыл в своём годовом отчёте о существовании подпольного режима управления двигателем, установленного в нескольких дизельных двигателях. Этот механизм позволил двигателям обойти нормативы по выбросам NOx во время испытаний, что привело к значительному увеличению фактических выбросов по сравнению с заявленными значениями. Однако в отчётах были намеренно внесены ложные данные, чтобы соответствовать официальным требованиям сертификации.

Такая практика не только способствовала увеличению продаж дизельных автомобилей, но и нанесла существенный ущерб репутации компании, её прибыльности и воздействию на окружающую среду.

Социальная сеть Facebook известна тем, что ставит приоритет метрик пользователей (DAO, лайков и пр.) намного выше благополучия людей и даже требований закона. Во время слушаний в Сенате некая г-жа Хауген, ранее работавшая в Facebook, обсуждала тему «показателей, влияющих на принятие решений». Она объяснила, что алгоритмы и руководители компаний ставят показатели активности выше всего остального. Согласно расследованию The Wall Street Journal, внутреннее исследование компании выявило некоторые негативные последствия ее контента, однако руководство по-прежнему сосредоточено на одном показателе: количестве ежедневных активных пользователей, считая это своей главной целью. В результате они продолжали стремиться к успеху, который известен как «победа по ключевым показателям эффективности», в то время как реальное влияние на общество оставалось незамеченным [7].

Данные примеры описывают теорию: чем сильнее акцент на цифрах и достижательстве, тем менее правдивой становится система, превращаясь в симулякр целей бизнеса.

Числовые показатели способны создать эффект информационной утопии, при которой появляется иллюзия объективного знания. Существующие информационные технологии и системы слежения за работой распространяют идею о том, как можно контролировать

и посчитать все вокруг. Исследователи на примере бейсбольной индустрии заметили, что появление новых технологий коренным образом изменило способы измерения и контроля производительности в трех ключевых аспектах [8]:

1. Это создало иллюзию «объективного» информационного рая, где данные рассматриваются как решение для любых задач измерения.

2. Измерение эффективности стало отрываться от своего первоначального контекста, что привело к несвязанному подходу.

3. Акцент сместился с измерения результатов на мониторинг процессов, что потенциально снижает точность оценки эффективности.

Таким образом, вместо того, чтобы прибегать к формальному сопротивлению ориентированию лишь на процессы, отдельные лица и организации участвуют в совместном процессе самоорганизации, создавая систему, отвечающую их потребностям в результатах. Схожая проблема может преследовать и бизнес, где автоматизированный сбор метрик способен привести к навязчивой вере в объективность собранных показателей, когда метрики часто не учитывают реальные условия работы. Современные цифровые панели мониторинга, такие как дашборды, BI-инструменты, занимаются визуализацией бизнеса и помогают показать его в лучшем виде. Жизнь в ритме квартальных отчетов превращает менеджмент в спектакль «перевыполнить ожидания». Руководители же ориентированы на игру ожиданий рынка, что типично для концепции: не быть успешным, а сыграть успешность по сценарию.

Это явление проявляется в различных аспектах менеджмента. В области маркетинга компании создают идеализированные образы своего бренда и потребительского опыта, которые, часто кажутся более «реальными», чем сам продукт. Фантастическая природа маркетинга, характеризующаяся имитированными рекламными кампаниями и виртуальными брендами, увлекает потребителей и формирует их восприятие более глубоко, чем это мог бы сделать сам продукт. В сфере управления человеческими ресурсами такие показатели, как текучесть кадров, уровень вовлеченности и удовлетворенность работой, часто вытесня-

ют непосредственное взаимодействие с людьми как средство оценки эффективности. Эти цифровые данные позволяют создавать отчеты, которые создают иллюзию процветающей корпоративной культуры, скрывая реальное положение дел в команде.

Аналогичным образом, в управлении проектами акцент на соблюдении сроков и достижении целей может привести к игнорированию критических рисков и потенциальных проблем в работе команды. При таком подходе не учитывается важность создания атмосферы сотрудничества и поддержки, способствующей творчеству и инновациям.

В контексте корпоративного управления некоторые показатели, такие как прибыльность и рыночная капитализация, иногда могут стать самодостаточными, вытесняя долгосрочное стратегическое видение компании в пользу краткосрочных результатов. В таких случаях отчеты и ключевые показатели эффективности могут служить лишь фасадами (симулякрами), якобы «отражающими» стратегическую траекторию компании, но на самом деле они могут служить инструментами манипулирования и искажения истинных целей. Это может привести к тому, что стремление к достижению результатов станет контролируемым упражнением, а не прямым путем к достижению подлинных стратегических целей.

Менеджмент все чаще управляет не реальными продуктами, а лишь символами бренда, то есть его обложкой и впечатлением. Например, стартап инвестирует в презентацию идеи для потенциальных инвесторов куда больше, чем в ее доработку. Публичное выступление директора компании или красивая отчетность выглядит более необходимым, нежели системные изменения.

Ответственность над метриками как способ избегания ловушек

Как мы можем бороться с тенденцией к чрезмерному моделированию управления? Необходим сбалансированный подход к показателям. Известный создатель сбалансированной системы показателей Роберт Каплан подчеркивает важность четкого понимания стратегических целей, прежде чем внедрять показатели.

Вместо того чтобы полагаться на интуитивные суждения, важно установить страте-

гические цели и затем выбрать показатели, которые эффективно измеряют прогресс в достижении этих целей [9]. Система сбалансированных показателей, включает четыре аспекта, а именно: финансовый, клиентский, внутренние процессы, а также обучение и рост. Все это обеспечивает комплексный подход, который органично объединяет эти аспекты. Такой подход «сверху вниз» гарантирует, что показатели являются не просто абстрактными числами, а скорее служат инструментами, способствующими реализации стратегических инициатив.

Важно сочетать как количественные, так и качественные методы мониторинга. Ключевые показатели эффективности должны подтверждаться проведением интервью, фокус-группами, наблюдений на местах и сбором отзывов от клиентов и сотрудников. Крайне важно постоянно сопоставлять данные с реальностью и критически оценивать соответствие результатов отчёта реальной ситуации. Применяя подход «проверки и корректировки», можно предотвратить расхождения между показателями и фактическими процессами. Аналогично научному методу, важно провести тщательную проверку показателей, включая анализ любых расхождений между числовыми данными и фактическими событиями. Этот процесс, известный как «анализ ошибок», имеет решающее значение, когда менеджеры стремятся выявить любые несоответствия, которые могут возникнуть во время совещаний.

В конечном счёте, культура организации должна способствовать этичному поведению и значимой работе. Когда сотрудники понимают, что их вклад ценится не только за выполнение задач, но и за прозрачность, креа-

тивность и превосходство, они с меньшей вероятностью будут «играть в систему». Менеджеры могут донести эту идею, представив нематериальные показатели, такие как командная работа, рост сотрудников и устойчивые решения.

Компания Wells Fargo после скандала попыталась внедрить методы управления этикой и репутацией, увязав вознаграждение руководителей с приверженностью банковским ценностям. Хотя, возможно, полностью искоренить практику манипулирования невозможно, эти усилия помогают смягчить последствия «стерильности» и переключить внимание сотрудников на ощутимые результаты.

Концепции симулякров и гиперреальности, рассмотренные Жаном Бодрийяром, а также работа Ги Дебора «Общество спектакля» дают ценное представление о проблемах современной практики управления. В мире, где основное внимание уделяется отчётам, ключевым показателям эффективности (KPI) и презентациям, предприятия рискуют быть заменёнными манипулируемой «моделью» ведения бизнеса.

Менеджмент часто создает имитацию реальных процессов, которые, согласно постмодернистской мысли, могут стать более подлинными, чем то, что происходит на самом деле. Чтобы не стать жертвами этой иллюзии, организации должны привести свои показатели в соответствие с фундаментальными целями, сопоставить цифры с эмпирическими данными и развивать культуру, в которой ценятся не только цифры. Только тогда «карта» корпоративного управления перестанет диктовать правила ведения бизнеса и станет верным отражением целей и средством их достижения.

Библиографический список

1. Бодрийяр Ж. Симулякры и симуляция / пер. А. Качалова. – М.: Рипол-классик, 2011. – 288 с.
2. Bamber M., Abraham S. On the “Realities” of Investor-Manager Interactivity: Baudrillard, Hyperreality, and Management Q&A Sessions // *Contemporary Accounting Research*. – 2020. – Vol. 37. № 2. – P. 1290-1325.
3. Debord G. *Society of the Spectacle*. – Paris: Buchet-Chastel, 1967.
4. Tayan B. *The Wells Fargo Cross-Selling Scandal* / Stanford Graduate School of Business. – Stanford, 2019. – (Stanford University Graduate School of Business Research Paper № 17-1). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ssrn.com/abstract=2879102>.
5. Bailey K. *Business Ethics in Finance: Lessons From the Wells Fargo Scandal* // *Corporate Finance Institute*. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/career-map/esg-career-map/business-ethics-in-finance-wells-fargo-scandal/>.

6. Volkswagen AG. The Emissions Issue // Group Management Report (Annual Report 2015). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://annualreport2015.volkswagenag.com/group-management-report/the-emissions-issue.html>.

7. Protecting Kids Online: Testimony from a Facebook Whistleblower / S. Hrg. 117-769. – 117th Cong. (2021-2022). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.congress.gov/event/117th-congress/senate-event/330603>.

8. Nappert P.-L., Bamber M. Out of Control? Tracking System Technologies and Performance Measurement // Management Accounting Research. – 2023. – Vol. 61. № 8. – P. 100855.

9. Kaplan R.S. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard / Working Paper № 10-074, Harvard Business School. – Cambridge, MA: Harvard Business School, 2010. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/10-074_0bf3c151-f82b-4592-b885-cdde7f5d97a6.pdf.

PHILOSOPHY OF POSTMODERNISM AND MODERN MANAGEMENT

Wang Ziang, *Student*
Southern Federal University
(Russia, Rostov-on-Don)

Abstract. *The article examines the influence of postmodern philosophical ideas, in particular the concept of Jean Baudrillard's simulacrum and Guy Debord's theory of the "society of the spectacle", on the understanding of modern management methods. The article examines in detail the process of replacing real business processes and goals with symbolic constructs such as metrics, reports, and key performance indicators (KPIs) that create the illusion of productivity. Using the example of companies such as Wells Fargo, Volkswagen, Meta (formerly Facebook), it is demonstrated how focusing on metrics and visual representations of success can lead to a distorted view of reality, organizational problems and lowering ethical standards. The author argues that the indicators have become a kind of spectacle and simulacrum, a symbolic facade that replaces genuine goals and engagement. As a result, strategies have been proposed to address this issue, including developing critical thinking, refocusing management on achieving quality results, and reconnecting numbers with the organization's actual operations.*

Keywords: *postmodernism, management, philosophy, simulacrum, hyperreality, performance management, panopticon.*

АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ, ДИНАМИКИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ В СТРОИТЕЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЯХ РОССИИ

Е.В. Вылегжанина, канд. экон. наук, доцент

К.Р. Дубовка, магистрант

Кубанский государственный университет
(Россия, г. Краснодар)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-65-71

Аннотация. Данная статья посвящена сравнительному анализу структуры, динамики и эффективности использования финансовых ресурсов одних из ведущих российских строительных корпораций. Рассматриваются отличия в профессиональной деятельности и финансовых показателях рассматриваемых компаний. На основе данных бухгалтерской отчетности за 2022-2024 годы исследуются их активы, обязательства и чистые активы, выявляются различия в финансовой устойчивости и ликвидности данных корпораций.

Ключевые слова: финансовые ресурсы, строительные корпорации, активы, ликвидность, финансовая устойчивость.

Современная строительная отрасль России функционирует в условиях повышенной волатильности, требующей от корпораций эффективного управления финансовыми ресурсами. Особую актуальность приобретает анализ структуры, динамики и эффективности использования активов, позволяющий проводить мониторинг финансового состояния компаний.

Одними из основных корпораций России в строительной отрасли являются – ПАО «ПИК СЗ», ПАО «ГК «Самолет» и ПАО «Группа ЛСР».

ПАО «ПИК СЗ» ведёт работу по реализации обширного диверсифицированного портфеля проектов. Реализует проекты комплексной застройки, большинство из которых сосредоточено в сегменте доступного жилья. При этом в портфеле компании есть и проекты бизнес-класса.

Корпорация создает передовые технологические сервисы и продукты, которые позволяют ей находить инновационные решения во всех сферах недвижимости. Миссия компании – изменить повседневность, создав более комфортные, безопасные и экологичные условия для жизни [1].

ПАО «ГК «Самолет» – федеральная компания–застройщик и разработчик IT-решений в сфере недвижимости.

Компания охватывает весь процесс создания недвижимости: от проектирования и строительства до ввода объектов в эксплуата-

цию и обслуживания. ПАО «ГК «Самолет» – один из крупнейших девелоперов по объему текущего строительства. Корпорация проектирует современные кварталы и формирует новую среду жизни, при этом учитывая потребности регионов. Компания занимает нишу качественного жилья в Московском регионе [2].

ПАО «Группа ЛСР» – российская компания, работающая в сфере девелопмента и производства стройматериалов. Является одним из ведущих по объёму текущего строительства застройщиком в России.

Ключевыми регионами развития бизнеса компании являются: Санкт-Петербург и Ленинградская область, Москва и Московская область, Екатеринбург и Уральский регион.

ПАО «Группа ЛСР» – один из крупнейших многопрофильных строительных холдингов России, который отличается комплексным подходом к строительному бизнесу, сочетая следующие направления деятельности: девелопмент, строительство, производство строительных материалов [3].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что ПАО «ПИК СЗ» делает ставку на массовость и доступное жилье, ПАО «ГК «Самолет» концентрируется также на качественных проектах для среднего класса, ПАО «Группа ЛСР» сочетает строительство с производством материалов.

Рассмотрим непосредственно структуру активов выбранных для анализа корпораций.

Анализ структуры, динамики и эффективности использования финансовых ресурсов играет ключевую роль в управлении финансами корпорации. Он позволяет оценить финансовую устойчивость компании, выявив соотношение между собственными и заемными средствами, а также определить, насколько оптимально сформирована структура капитала. Изучение динамики финансовых показателей помогает отследить тенденции их изменения, что дает возможность своевременно выявлять как положительные, так и негативные изменения в финансовом состоянии организации.

Оценка эффективности использования ресурсов направлена на определение рентабельности и оборачиваемости активов, что позволяет выявить резервы для повышения финансовой отдачи. Такой анализ способствует оптимизации расходов, улучшению управления денежными потоками и снижению финансовых рисков, включая предотвращение кассовых разрывов и чрезмерной долговой нагрузки.

Рассмотрим структуру активов ПАО «ПИК СЗ» (табл. 1) [4].

Таблица 1. Структура и динамика изменения активов ПАО «ПИК СЗ» в 2022-2024 гг., млн руб.

Актив	31.12.2022		31.12.2023		31.12.2024		Изменения			
	Абс. величина	Уд. вес, %	Абс. величина	Уд. вес, %	Абс. величина	Уд. вес, %	2023/2022		2024/2023	
							Абс.	Отн., %	Абс.	Отн., %
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ										
Нематериальные активы	24,48	0,01	51,53	0,02	190,61	0,07	27,05	110,54	139,08	269,91
Основные средства	2005,47	0,83	1783,29	0,61	1436,45	0,51	-222,19	-11,08	-346,84	-19,45
Доходные вложения в материальные ценности	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Фин. вложения	130502,46	53,97	164992,72	56,37	126347,40	45,01	34490,26	26,43	-38645,32	-23,42
Отложенные налоговые активы	3688,85	1,53	2686,47	0,92	11987,39	4,27	-1002,37	-27,17	9300,92	346,21
Прочие	416,70	0,17	463,02	0,16	127,76	0,05	46,31	11,11	-335,26	-72,41
ИТОГО по I	136637,95	56,51	169977,02	58,07	140089,61	49,91	33339,07	24,40	-29887,41	-17,58
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ										
Запасы	22820,67	9,44	14873,42	5,08	9357,76	3,33	-7947,25	-34,82	-5515,65	-37,08
НДС по приобретенным ценностям	11,44	0,00	10,52	0,00	154,42	0,06	-0,92	-8,05	143,90	1367,77
Дебиторская задолженность	72386,03	29,93	89324,43	30,52	128419,50	45,75	16938,41	23,40	39095,06	43,77
Финансовые вложения	8068,16	3,34	8935,34	3,05	639,90	0,23	867,18	10,75	-8295,44	-92,84
Денежные средства и денежные эквиваленты	1699,96	0,70	9491,08	3,24	1927,44	0,69	7791,12	458,31	-7563,65	-79,69
Прочие	187,90	0,08	98,51	0,03	99,74	0,04	-89,39	-47,57	1,23	1,25
ИТОГО II	105174,14	43,49	122733,29	41,93	140598,76	50,09	17559,15	16,70	17865,46	14,56
БАЛАНС (актив)	241812,10	100,00	292710,32	100,00	280688,37	100,00	50898,22	21,05	-12021,95	-4,11

По данным таблицы 1 можно сделать выводы о том, что основную долю активов (45,01% в 2024 г.) составляли финансовые вложения, относящиеся к внеоборотным активам, но их объем снизился на 23,42% по сравнению с 2023 г. Это может свидетельствовать о перераспределении инвестиций

или снижении доходности финансовых инструментов.

Дебиторская задолженность, которая имела наибольший удельный вес среди оборотных активов в течение всего анализируемого периода и по состоянию на 31.12.2024 г. выросла на 43,77% по сравнению с 2023 годом, что

может указывать на увеличение кредитного риска.

Значение запасов сократилось на 37,08% за последний отчетный период по сравнению с предыдущим годом, что свидетельствует об эффективной политике управления запасами, но может также означать снижение производственной активности.

Наименьший удельный вес в структуре оборотных активов занимали НДС по приоб-

ретенным ценностям и прочие оборотные активы.

Значение денежных средств снизилось на 79,69% по состоянию на 31.12.2024 г. по сравнению с 2023 годом, что может говорить о снижении ликвидности.

Рассмотрим также структуру активов ПАО «ГК «Самолет» (табл. 2) [5].

Таблица 2. Структура и динамика изменения активов ПАО «ГК «Самолет» в 2022-2024 гг., млн руб.

Актив	31.12.2022		31.12.2023		31.12.2024		Изменения			
	Абс. вели- чина	Уд. вес, %	Абс. вели- чина	Уд. вес, %	Абс. вели- чина	Уд. вес, %	2023/2022		2024/2023	
							Абс.	Отн., %	Абс.	Отн., %
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ										
Нематериальные активы	571,16	0,51	542,80	0,29	371,21	0,14	-28,37	-4,97	-171,58	-31,61
Основные средства	179,17	0,16	161,63	0,08	157,19	0,06	-17,54	-9,79	-4,44	-2,75
Доходные вложения в материальные ценности	42,40	0,04	40,84	0,02	39,28	0,01	-1,56	-3,69	-1,56	-3,83
Фин. вложения	82579,93	74,02	144787,80	76,11	175802,28	64,88	62207,87	75,33	31014,48	21,42
Отложенные налоговые активы	281,65	0,25	99,97	0,05	854,21	0,32	-181,68	-64,51	754,24	754,48
Прочие	24,25	0,02	6,34	0,00	5,21	0,00	-17,90	-73,84	-1,14	-17,95
ИТОГО по I	83678,57	75,00	145639,38	76,55	177229,37	65,41	61960,81	74,05	31589,99	21,69
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ										
Запасы	347,16	0,31	519,20	0,27	593,88	0,22	172,04	49,56	74,68	14,38
НДС по приобретенным ценностям	20,46	0,02	32,63	0,02	17,75	0,01	12,16	59,43	-14,88	-45,60
Дебиторская задолженность	21941,49	19,67	32420,48	17,04	60576,19	22,36	10478,99	47,76	28155,71	86,85
Финансовые вложения	2552,47	2,29	1460,12	0,77	30033,52	11,08	-1092,35	-42,80	28573,40	1956,9
Денежные средства и денежные эквиваленты	2952,15	2,65	10155,06	5,34	2513,96	0,93	7202,91	243,99	-7641,10	-75,24
Прочие	71,73	0,06	17,13	0,01	6,75	0,00	-54,60	-76,12	-10,37	-60,57
ИТОГО II	27885,46	25,00	44604,61	23,45	93742,05	34,59	16719,15	59,96	49137,44	110,16
БАЛАНС (актив)	111564,03	100,00	190243,98	100,00	270971,42	100,00	78679,96	70,52	80727,43	42,43

Проанализировав таблицу 2, можно сделать вывод о том, что финансовые вложения, относящиеся к внеоборотным активам, также занимают наибольшую долю (64,88% в 2024 г.), но их рост замедлился (+21,42% против +75,33% в 2023 г.). Это может быть связано с изменением инвестиционной стратегии.

Дебиторская задолженность имела наибольший удельный вес в структуре оборотных активов корпорации и по состоянию на 31.12.2024 года увеличилась на 86,85%,

относительно предыдущей даты, что может свидетельствовать об ухудшении платежной дисциплиной контрагентов.

Значение денежных средств сократилось на 75,24% на последнюю отчетную дату по сравнению с предыдущим периодом, что значительно ухудшает ликвидность компании и повышает риск неплатежеспособности.

В структуре активов имеется уменьшение доли внеоборотных активов и увеличение оборотных (доля внеоборотных активов –

65,41% по состоянию на 31.12.2024 года и 75% на 31.12.2022 года).

Наблюдается динамика роста общей суммы активов с 111 564,03 млн руб. в конце 2022

года до 270 971,42 млн руб. по состоянию на 31.12.2024 года.

Рассмотрим структуру активов ПАО «Группа ЛСР» (табл. 3) [6].

Таблица 3. Структура и динамика изменения активов ПАО «Группа ЛСР» в 2022-2024 гг., млн руб.

Актив	31.12.2022		31.12.2023		31.12.2024		Изменения			
	Абс. ве- личина	Уд. вес, %	Абс. ве- личина	Уд. вес, %	Абс. ве- личина	Уд. вес, %	2023/2022		2024/2023	
							Абс.	Отн., %	Абс.	Отн., %
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ										
Нематериальные активы	0,64	0,00	0,12	0,00	0,00	0,00	-0,52	-81,75	-0,12	-100,00
Основные сред- ства	24,94	0,01	41,12	0,02	185,15	0,07	16,18	64,89	144,02	350,24
Фин. вложения	163749,81	82,55	161487,33	74,03	199384,86	79,77	-2262,48	-1,38	37897,53	23,47
Отложенные налоговые акти- вы	2037,58	1,03	2776,05	1,27	4237,62	1,70	738,47	36,24	1461,57	52,65
Прочие	5,00	0,00	4,71	0,00	1643,49	0,66	-0,29	-5,84	1638,78	34808,43
ИТОГО по I	165817,97	83,59	164309,33	75,32	205451,11	82,20	-1508,64	-0,91	41141,78	25,04
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ										
Запасы	1,15	0,00	5,60	0,00	8,36	0,00	4,45	388,31	2,76	49,32
НДС по приоб- ре-тенным цен- ностям	0,11	0,00	0,87	0,00	0,34	0,00	0,76	662,28	-0,53	-60,64
Дебиторская задолженность	19607,21	9,88	21879,08	10,03	27996,51	11,20	2271,86	11,59	6117,44	27,96
Финансовые вложения	12464,72	6,28	20048,48	9,19	8587,17	3,44	7583,75	60,84	-11461,30	-57,17
Денежные сред- ства и денежные эквиваленты	468,96	0,24	11896,36	5,45	7904,22	3,16	11427,40	2436,75	-3992,14	-33,56
Прочие	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ИТОГО II	32542,16	16,41	53830,38	24,68	44496,61	17,80	21288,22	65,42	-9333,77	-17,34
БАЛАНС (актив)	198360,13	100,00	218139,71	100,00	249947,72	100,00	19779,58	9,97	31808,01	14,58

По данным таблицы 3 можно заметить, что финансовые вложения в разделе внеоборотных активов также остаются ключевым активом корпорации (79,77% в 2024 г.).

Дебиторская задолженность показала рост на 27,96% по состоянию на конец 2024 года относительно предыдущей даты, что требует мониторинга для предотвращения просрочек.

Значение денежных средств уменьшилось на 33,56% также относительно предыдущего, 2023 года, что может негативно сказаться на краткосрочной ликвидности и платежеспособности компании.

Наблюдался стабильный рост активов корпорации с 198 360,13 млн руб. по состоянию на 31.12.2022 г. до 249 947,72 млн руб. на конец 2024 года.

После анализа общей структуры и динамики изменения активов корпораций рассмот-

рим стоимость их чистых активов (табл. 4). По данным этой таблицы можно сделать вывод о том, что по состоянию на 31.12.2024 г. ПАО «ПИК СЗ» демонстрирует наибольший объем чистых активов (183 171,05 млн руб.), что свидетельствует о высокой финансовой устойчивости и способности компании покрывать обязательства за счет собственных средств.

ПАО «Группа ЛСР» также показывает хороший уровень чистых активов (133 720,12 млн руб.), что говорит о стабильности и умеренной долговой нагрузке.

ПАО «ГК «Самолет» имеет наименьшие чистые активы (18 204,73 млн руб.), что указывает на значительную зависимость от заемных средств и повышенные финансовые риски.

Таблица 4. Расчет чистых активов корпораций на 31.12.2024 года, млн руб.

Наименование показателя	ПАО «ГК «Самолет»	ПАО «Группа ЛСР»	ПАО «ПИК СЗ»
Внеоборотные активы	177 229,37	205 451,11	140 089,61
Оборотные активы	93 742,05	44 496,61	140 598,76
Итого активы	270 971,42	249 947,72	280 688,37
Долгосрочные обязательства	173 242,44	74 146,41	67 432,74
Краткосрочные обязательства	79 524,24	42 081,19	30 084,57
Итого обязательства	252 766,69	116 227,60	97 517,31
Доходы будущих периодов	-	-	-
Стоимость чистых активов	18 204,73	133 720,12	183 171,05

Таблица 5. Активы по группам степени ликвидности корпораций на 31.12.2024 года, млн руб.

Группа	ПАО «ГК «Самолет»	ПАО «Группа ЛСР»	ПАО «ПИК СЗ»	Удельный вес, %		
				ПАО «ГК «Самолет»	ПАО «Группа ЛСР»	ПАО «ПИК СЗ»
A1	32 547,48	16 491,40	2 567,34	12,01	6,60	0,91
A2	60 582,94	27 996,51	128 519,23	22,36	11,20	45,79
A3	611,63	8,70	9 512,19	0,23	0,00	3,39
A4	177 229,37	205 451,11	140 089,61	65,41	82,20	49,91
Всего	270 971,42	249 947,72	280 688,37	100,00	100,00	100,00

Разделим также активы анализируемых корпораций на группы по степени их ликвидности (табл. 5). По данным этой таблицы можно сделать вывод, что ПАО «ПИК СЗ» демонстрирует наиболее оптимальную структуру ликвидности, где почти половина активов (45,79%) относится к среднеликвидной группе (A2). Это свидетельствует о сбалансированной политике управления оборотными средствами и обеспечивает компании финансовую маневренность при сохранении инвестиционного потенциала.

ПАО «Группа ЛСР» имеет структуру активов с чрезмерной долей низколиквидных средств (82,20%), что ограничивает оперативную гибкость компании. Особенно тревожным является минимальная доля высоколик-

видных активов (6,60%), что создает риски при необходимости срочного погашения обязательств.

ПАО «ГК «Самолет» занимает промежуточное положение, однако также имеет недостаточный объем высоколиквидных активов (12,01%) при значительной доле низколиквидных (65,41%). Такая структура может привести к затруднениям в выполнении краткосрочных финансовых обязательств.

Наиболее устойчивой с точки зрения ликвидности является ПАО «ПИК СЗ», тогда как ПАО «Группа ЛСР» и ПАО «ГК «Самолет» нуждаются в оптимизации структуры активов для улучшения показателей ликвидности и снижения финансовых рисков.

Таблица 6. Группировка обязательств корпораций по срочности оплаты на 31.12.2024 года, млн руб.

Группа	ПАО «ГК «Самолет»	ПАО «Группа ЛСР»	ПАО «ПИК СЗ»	Удельный вес, %		
				ПАО «ГК «Самолет»	ПАО «Группа ЛСР»	ПАО «ПИК СЗ»
П1	7 971,88	533,55	15 961,77	2,94	0,21	5,69
П2	71 552,37	41 547,64	14 122,80	26,41	16,62	5,03
П3	173 242,44	74 146,41	67 432,74	63,93	29,66	24,02
П4	18 204,73	133 720,12	183 171,05	6,72	53,50	65,26
Всего	270 971,42	249 947,72	280 688,37	100,00	100,00	100,00

Рассмотрим также разделение пассивов анализируемых корпораций по группам на основе срочности их оплаты на 31.12.2024 г. (табл. 6).

Таким образом, у корпорации ПАО «ГК «Самолет» преобладают долгосрочные обязательства (ПЗ, 63,93% от общего объема обязательств). Это говорит о высокой зависимости от заемного финансирования, что может свидетельствовать о возникновении риска роста процентных расходов в долгосрочной перспективе.

ПАО «Группа ЛСР» обладает более сбалансированной структурой обязательств: высокая доля собственного капитала снижает зависимость от заемных средств; умеренные долгосрочные обязательства позволяют гибко управлять финансами.

ПАО «ПИК СЗ» демонстрирует доминирование собственного капитала (П4), что говорит о высоком уровне финансовой независимости и максимальной устойчивости среди анализируемых корпораций.

Рассмотрим также данные группы активов и пассивов в сравнении (табл. 7).

Таблица 7. Соотношения между группами активов и пассивов корпораций по уровню ликвидности и срочности оплаты на 31.12.2024 года

Группа	ПАО «ГК «Самолет»	Соот–нош.	ПАО «ГК «Самолет»	ПАО «Группа ЛСР»	Соот–нош.	ПАО «Группа ЛСР»	ПАО «ПИК СЗ»	Соот–нош.	ПАО «ПИК СЗ»
1	A1	>	П1	A1	>	П1	A1	<	П1
2	A2	<	П2	A2	<	П2	A2	>	П2
3	A3	<	П3	A3	<	П3	A3	<	П3
4	A4	>	П4	A4	>	П4	A4	<	П4

Таблица 7 отражает способность корпораций покрывать свои обязательства за счет активов различной степени ликвидности. Соотношение групп активов (A1–A4) и пассивов (П1–П4) позволяет оценить платежеспособность компаний в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Среди рассматриваемых корпораций ПАО «ГК «Самолет» и ПАО «Группа ЛСР» демонстрируют возможность покрывать наиболее срочные обязательства за счет высоколиквидных активов, что является положительным фактором их финансовой устойчивости. Однако при этом обе корпорации сталкиваются с дефицитом среднеликвидных активов для покрытия краткосрочных обязательств, что создает определенные риски ликвидности.

Наиболее проблемная ситуация складывается с покрытием среднесрочных пассивов – ни одна из анализируемых компаний не имеет для этого достаточного объема медленно реализуемых активов. Это указывает на системную особенность строительного бизнеса, связанную с длительным операционным циклом.

Библиографический список

1. Сайт ПАО «ПИК СЗ». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pik.ru/>.
2. Сайт ПАО «ГК «Самолет». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://samolet.ru/>.

Особого внимания заслуживает анализ соотношения внеоборотных активов и постоянных пассивов. ПАО «ПИК СЗ» демонстрирует здесь наиболее консервативный подход, при котором собственный капитал превышает стоимость внеоборотных активов, что свидетельствует о финансировании части оборотных средств из собственных источников. В отличие от этого, ПАО «ГК «Самолет» и ПАО «Группа ЛСР» показывают обратную ситуацию, где внеоборотные активы превышают собственный капитал, что указывает на использование заемных средств для финансирования долгосрочных активов.

Можно сделать вывод, что ни одна из корпораций не демонстрирует идеального соотношения ликвидности, однако ПАО «ПИК СЗ» имеет наиболее сбалансированную структуру капитала.

Таким образом, можно судить о наибольшей финансовой устойчивости ПАО «ПИК СЗ», в то время как другие корпорации демонстрируют различные степени зависимости от заемного финансирования и потенциальные риски ликвидности.

3. Сайт ПАО «Группа ЛСР». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.lsrgroup.ru/>.
4. Интерфакс – Сервер раскрытия информации. ПАО «ПИК СЗ». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=44>.
5. Интерфакс – Сервер раскрытия информации. ПАО «ГК «Самолет». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=36419>.
6. Интерфакс – Сервер раскрытия информации. ПАО «Группа ЛСР». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=4834>.

ANALYSIS OF THE STRUCTURE, DYNAMICS AND EFFICIENCY OF USE OF FINANCIAL RESOURCES IN CONSTRUCTION CORPORATIONS OF RUSSIA

E.V. Vylegzhanina, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

K.R. Dubovka, *Graduate Student*

Kuban State University
(Russia, Krasnodar)

Abstract. *This article is devoted to a comparative analysis of the structure, dynamics and efficiency of using financial resources of some of the leading Russian construction corporations. The differences in professional activity and financial performance of the companies under consideration are considered. Based on accounting data for 2022-2024, their assets, liabilities and net assets are examined, and differences in the financial stability and liquidity of these corporations are identified.*

Keywords: *financial resources, construction corporations, assets, liquidity, financial stability.*

ПОНЯТИЕ И ИСТОЧНИКИ ФОРМИРОВАНИЯ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ КОРПОРАЦИЙ

Е.В. Вылегжанина, канд. экон. наук, доцент

К.Р. Дубовка, магистрант

Кубанский государственный университет
(Россия, г. Краснодар)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-72-76

Аннотация. В данной статье рассматриваются разные подходы к трактовке понятия «финансовые ресурсы» различными авторами. На основе анализа определений, данных специалистами, выделены ключевые характеристики данной категории. Подробно рассмотрена классификация источников формирования финансовых ресурсов (собственные, заемные, привлеченные средства), а также обоснована важность эффективного управления ими для обеспечения финансовой устойчивости и платежеспособности корпорации в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: финансовые ресурсы, корпорация, источники финансирования, собственные средства, заемные средства.

Вопросы, связанные с формированием и использованием финансовых ресурсов корпораций, находились в центре внимания многочисленных исследований специалистов, включая И.А. Бланка, И.В. Руденко, В.Г. Золотогорова и других. Несмотря на это, проблема остается актуальной, поскольку отсутствует единая методологическая база для понятий, определяющих данную экономическую категорию.

По мнению Рудченко И.В., финансовые ресурсы – источники средств корпораций, которые используются для формирования активов, это денежный капитал, который участвует в формировании активов и осуществлении производственно-финансовой деятельности с целью получения доходов и прибыли.

Казачок И.А. определяет финансовые ресурсы как совокупность денежных ресурсов, которые поступили в корпорацию за определенный период или на определенную дату в ходе реализации продукции, товаров, работ, услуг (операционная деятельность), основных и оборотных средств (инвестиционная деятельность) и погашении обязательств (имущественных и долговых – финансовая деятельность).

Куличенко Ю.Л. считает, что это та часть средств, которая сформирована во время создания субъекта хозяйствования, поступающая в корпорацию по результатам ее операционной, инвестиционной и финансовой деятельности

для реализации задач и исполнения обязательств компании.

Золотогоров В.Г. считает, что это денежные доходы, накопления и поступления, которые находятся в распоряжении субъекта хозяйствования и предназначены для выполнения финансовых обязательств, осуществления затрат по расширенному воспроизводству, экономическому стимулированию и удовлетворению социальных и других нужд работающих.

Бланк И.А. дает следующую трактовку определения: финансовые ресурсы являются совокупностью дополнительно привлекаемого и реинвестируемого собственного и заемного капитала в денежной форме, целью которого является финансирование предстоящего развития в детерминированном плановом периоде, формирование и использование которого контролируется самостоятельно корпорацией в соответствии с предусматриваемым целевым назначением с учетом фактора риска [1].

Также И.А. Бланк выявил пять подходов к определению термина «финансовые ресурсы» с точки зрения:

1) капитала (при этом подходе финансовые ресурсы рассматриваются в разрезе капитала, который участвует в обороте корпорации в виде финансовых и материальных активов, благодаря этому компания может получать

прибыль при условии эффективного использования финансовых ресурсов);

2) ожидаемой суммы поступлений денежных средств (данный подход рассматривает финансовые ресурсы как ожидаемые доходы корпорации, благодаря которым будет финансироваться предстоящая деятельность);

3) суммы денежных средств, находящихся у корпорации на определенную дату (данный подход рассматривает финансовые ресурсы в виде сформированных на конкретную дату резервов денежных средств и их эквивалентов, которые корпорация в состоянии незамедлительно использовать для различных нужд);

4) инвестиционных ресурсов (при этом подходе под финансовыми ресурсами подразумеваются все разновидности капитала, привлекаемого корпорацией для осуществления инвестиций, то есть вложений в разнообразные объекты – основные фонды, ценные бумаги, банковские депозиты и прочее);

5) чистой прибыли и амортизационных отчислений (данный подход понимает финансовые ресурсы в виде части капитала корпорации, которая образуется из собственных резервов (чистой прибыли, амортизации) и, как следствие, способствует росту ее собственных средств) [2].

На основе приведенных определений можно выделить ключевые характеристики финансовых ресурсов как экономической категории:

1. Финансовые ресурсы представляют собой самостоятельную экономическую категорию, тесно связанную с другими категориями финансов, но не дублирующую их;

2. Они являются важной частью экономических ресурсов корпорации (наряду с материальными, нематериальными, трудовыми и пр.), формируемых для использования в хозяйственной деятельности;

3. Основное назначение финансовых ресурсов – обеспечение финансирования предстоящего развития корпорации;

4. Формирование финансовых ресурсов может осуществляться как за счет собственных, так и за счет заемных средств, привлекаемых для финансирования развития;

5. Процессы формирования и использования финансовых ресурсов тесно связаны с фактором риска в хозяйственной деятельно-

сти, что обуславливает их зависимость от корпоративной и финансовой стратегии, а также типа финансовой политики.

Учитывая изложенные характеристики, можно заключить, что определение, данное И.А. Бланком, является наиболее полным, а его методологический подход – всеобъемлющим, поскольку учитывает ключевые аспекты данной категории, а определения других авторов носят более уточняющий характер [1].

Таким образом, оптимизация финансовых ресурсов представляет собой важнейший аспект формирования эффективной финансовой политики корпораций. Правильное понимание экономической сути данного термина в сочетании с комплексным расчетом экономических показателей позволяет оценить качество их использования и разработать действенные методы управления.

Финансовые ресурсы – это не просто денежные средства, доступные компании в определенный момент для ведения деятельности, они предназначены для финансирования будущего развития и могут включать заемную составляющую. Их использование должно соотноситься с фактором риска, чтобы минимизировать вероятность непогашения долгов и снижения платежеспособности.

Следовательно, управление и оптимизация финансовых ресурсов корпораций являются фундаментальным инструментом повышения их благосостояния, укрепления финансовой устойчивости и деловой активности.

Необходимость формирования финансовых ресурсов на предприятии связана с обеспечением его хозяйственной деятельности денежными средствами, финансированием расширенного воспроизводства, научно-технического прогресса, внедрения нового оборудования, уплаты налогов и выполнения обязательств перед кредиторами. Наличие у организации достаточного объема финансовых ресурсов определяет ее финансовое благополучие, то есть устойчивость и платежеспособность в любой момент времени. Поэтому каждая компания должна осуществлять эффективное управление источниками своих финансовых ресурсов.

Под источниками формирования финансовых ресурсов организаций понимаются все денежные доходы и поступления, находящиеся в их распоряжении и направляемые на

осуществление расходов, необходимых для производственного и социального развития. Существуют различные классификации финансовых ресурсов [4].

Наиболее распространенной в экономической литературе является классификация по источникам формирования, которая обычно делит ресурсы на собственные и заемные. К собственным относятся средства, сформированные в момент создания компании в виде уставного капитала, которые находятся в ее распоряжении на протяжении всего времени существования. Источниками пополнения собственных средств служат нераспределенная прибыль прошлых лет, средства инвесторов и эмиссионный доход. К источникам,

приравненным к собственным, часто относят постоянно находящуюся в обороте кредиторскую задолженность (устойчивые пассивы), а также целевое финансирование из бюджета и вышестоящих организаций.

Однако собственные средства являются ограниченными, и их часто бывает недостаточно для полноценной деятельности организации. В таком случае дефицит компенсируется за счет привлечения заемных средств, таких как долгосрочные и краткосрочные банковские кредиты и ссуды, бюджетные ссуды, а также займы от юридических и физических лиц (таблица) [3].

Таблица. Источники формирования финансовых ресурсов корпорации

Форма финансового обеспечения	Источники финансовых ресурсов
Собственные средства	- Взносы учредителей при формировании уставного капитала
	- Нераспределенная прибыль
	- Амортизационные отчисления
	- Резервный фонд
	- Добавочный капитал (формируемый за счет переоценки имущества корпорации)
	- Фонды специального назначения, сформированные корпорацией для развития и потребления
Заемные средства	- Долгосрочные/ краткосрочные банковские кредиты
	- Кредиторская задолженность, находящаяся в обороте
	- Лизинг
	- Факторинг
Привлеченные средства	- Дополнительные взносы средств в уставный капитал
	- Средства от эмиссии ценных бумаг
	- Страховое возмещение, полученное при наступлении страхового случая
Бюджетное финансирование	- Средства, полученные в порядке перераспределения
	- Налоговый кредит
Особые формы финансирования	- Венчурное финансирование
	- Проектное финансирование
Привлечение иностранного капитала	- Кредиты от зарубежных банков
	- Выпуск ценных бумаг за рубежом
	- Размещение акций на международных фондовых рынках

Собственные средства составляют основу финансирования деятельности любой корпорации. Под ними понимается совокупность средств, принадлежащих компании на праве собственности и используемых для формирования активов. В состав собственных средств входят источники с разным экономическим содержанием и принципами использования: уставной, добавочный и резервный фонды, а также нераспределенная прибыль.

В момент создания корпорации формируется ее уставный фонд. Это средства, выделенные предприятию или привлеченные им в

виде денежных средств, имущества, материальных и нематериальных активов, ценных бумаг, закрепленные за организацией на правах собственности или хозяйственного ведения. Источниками формирования уставного фонда могут быть: для государственных предприятий – средства бюджета и специальных фондов; для частных – вклады собственника; для акционерных обществ – вклады акционеров. Уставный фонд гарантирует минимальный размер имущества, защищающий интересы кредиторов.

Нераспределенная прибыль – это остаток прибыли, полученной в предыдущем периоде и не направленный на потребление или дивиденды. Эти средства реинвестируются в развитие производства.

Амортизационные отчисления включаются в себестоимость продукции и предназначены для восстановления основных производственных фондов. Накопленные отчисления формируют амортизационный фонд, используемый для приобретения новых основных средств.

Резервный фонд создается для покрытия чрезвычайных или непредвиденных потерь. Резервный капитал формируется из чистой прибыли и служит страховым фондом для возмещения убытков, снижая риски кредиторов.

Добавочный фонд может быть использован для увеличения уставного капитала, погашения убытков или распределения между учредителями. Его источниками являются эмиссионный доход, прирост стоимости имущества при переоценке и безвозмездно полученное имущество.

Фонды накопления и потребления создаются для финансирования НИОКР, освоения новой продукции, природоохранных мероприятий и социальных нужд сотрудников. Их источником является чистая прибыль.

Собственные средства – это основные источники финансирования. Тем не менее, компаниям часто приходится прибегать к заемным и привлеченным ресурсам.

К заемным средствам относятся банковские кредиты (краткосрочные и долгосрочные), кредиторская задолженность (фактически товарный кредит), лизинг (долгосрочная аренда с правом выкупа) и факторинг (покупка права на получение платежа).

Привлеченные средства включают дополнительные взносы в уставной фонд (для повышения надежности и привлекательности для инвесторов), средства от эмиссии долговых ценных бумаг (облигаций, векселей) и

страховое возмещение (денежная компенсация при наступлении страхового случая).

Бюджетное финансирование – это предоставление государством средств на мероприятия, предусмотренные бюджетом. Оно включает субсидии (выплаты из бюджета, часто для социально значимых предприятий, например, в АПК) и налоговый кредит (отсрочка налогового платежа). Однако длительное субсидирование может снижать рентабельность предприятий [5].

Для увеличения ресурсов компании могут использовать венчурное финансирование (для высокорисковых высокотехнологичных проектов) и проектное финансирование (для инвестиционных проектов с распределением рисков между участниками).

Привлечение иностранного капитала широко распространено в странах с развитой рыночной экономикой и связано с глобализацией. Оно может осуществляться через кредиты иностранных банков, выпуск облигаций за рубежом и размещение акций на международных биржах. Для компаний из стран с переходной экономикой этот источник привлекателен из-за большого количества инвесторов на мировых рынках, но часто недоступен из-за слабой инвестиционной привлекательности, вызванной политико-экономической ситуацией, неблагоприятным налоговым законодательством и низкими финансовыми показателями самих корпораций [3].

Таким образом, на структуру и объем финансовых ресурсов влияют размер компании, вид ее деятельности и объем производства. Достаточный объем финансовых ресурсов и их эффективное использование определяют финансовое состояние организации, ее платежеспособность и устойчивость. Поэтому одной из ключевых задач для любой корпорации является поиск резервов увеличения финансовых ресурсов и их максимально продуктивное использование для повышения общей эффективности деятельности.

Библиографический список

1. Скакун А.Ю., Салтыков М.А. Финансовые ресурсы предприятия: понятия и методы оценки // Academy. – 2018.
2. Петрова М.А., Кравченко О.В., Рамзаев В.М. Понятие и методы оценки эффективности использования финансовых ресурсов организации // Вестник международного института рынка. – 2024. – № 1. – С. 18-24.

3. Машнева Т.Н., Чигрина А.И. Источники формирования финансовых ресурсов организаций. Материалы V международной научно-практической интернет-конференции. – Вологда: Вологодский научный центр Российской академии наук, 2020. – С. 295-300.

4. Афоничкин А.И. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов / А.И. Афоничкин, Л.И. Журова, Д.Г. Михаленко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 484 с.

5. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебник и практикум для вузов // под редакцией В.И. Бариленко. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 455 с.

CONCEPT AND SOURCES OF FINANCIAL RESOURCES OF CORPORATIONS

E.V. Vylegzhanina, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

K.R. Dubovka, *Graduate Student*

Kuban State University

(Russia, Krasnodar)

Abstract. *This article discusses different approaches to the interpretation of the concept of "financial resources" by different authors. Based on the analysis of definitions given by experts, the key characteristics of this category are highlighted. The classification of sources of financial resources formation (own, borrowed, borrowed funds) is considered in detail, and the importance of effective management of them for ensuring financial stability and solvency of the corporation in the long term is substantiated.*

Keywords: *financial resources, corporation, sources of financing, own funds, borrowed funds.*

ВНУТРЕННИЙ АУДИТ В СИСТЕМЕ СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ: СУЩНОСТЬ, РОЛЬ И ПЕРСПЕКТИВЫ

У.Г. Ганыбаева, канд. экон. наук, доцент

Б.Ш. Жанузаков, канд. экон. наук, доцент

Международный университет им. К.Ш. Токтомаматова
(Кыргызстан, г. Жалал-Абад)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-77-81

Аннотация. В статье раскрываются современные концептуальные подходы к организации внутреннего аудита в условиях динамичного развития корпоративных структур. Обосновывается значение внутреннего аудита как ключевого элемента системы управления рисками и корпоративного контроля. Отмечается, что его функции выходят далеко за рамки традиционного контроля и направлены на формирование достоверной информационной базы для принятия управленческих решений. Подчеркивается, что эффективное функционирование внутреннего аудита способствует оптимизации бизнес-процессов, укреплению внутренней дисциплины и повышению конкурентоспособности организации.

Ключевые слова: внутренний аудит, корпоративное управление, контроль, управление рисками, эффективность, управленческие решения, бизнес-процессы.

Внутренний аудит в современных условиях выступает важнейшим инструментом управленческой диагностики, обеспечивающим комплексный анализ функционирования организации. Это не просто контрольная деятельность, а регламентированная система оценки, направленная на выявление и устранение недостатков в управленческих и производственных процессах. Основное назначение внутреннего аудита заключается в содействии руководству при принятии рациональных решений и формировании устойчивых управленческих стратегий. В отличие от внешнего аудита, сосредоточенного на подтверждении достоверности финансовой отчетности, внутренний аудит ориентирован на системное изучение эффективности менеджмента и совершенствование механизмов корпоративного управления.

Исторически внутренний аудит возник как ответ на необходимость компаний контролировать процессы и минимизировать риски. Первые упоминания о систематическом внутреннем контроле датируются началом XX века, когда промышленные предприятия внедряли процедуры учёта и контроля за расходами ресурсов. Со временем аудит стал более сложным, включая не только финансовые показатели, но и оценку управленческих, производственных и стратегических процессов. В современном мире внутренний аудит рас-

сматривается как независимый механизм, обеспечивающий прозрачность деятельности компании и способствующий повышению её эффективности на всех уровнях управления.

Внутренний аудит имеет широкое практическое значение в различных секторах экономики. В банковском секторе аудит позволяет контролировать кредитные операции, оценивать риски и предотвращать финансовые потери. На промышленных предприятиях аудит помогает выявлять узкие места в производственных процессах, оптимизировать использование сырья и энергии, повышать производительность и снижать себестоимость продукции. В IT-компаниях внутренний аудит обеспечивает контроль за соблюдением стандартов безопасности данных, правильной организацией рабочих процессов и внедрением инновационных технологий. В государственных и муниципальных организациях внутренний аудит используется для контроля целевого расходования бюджетных средств, оценки эффективности государственных программ и соблюдения нормативных требований.

Одним из ключевых аспектов внутреннего аудита является его отличие от внешнего аудита и их взаимодополняемость. Внешний аудит ориентирован на независимую проверку финансовой отчетности с целью подтверждения её достоверности перед инвесторами, налоговыми органами и другими заинтересо-

ванными сторонами. Внутренний аудит, в свою очередь, не ограничивается проверкой финансовых данных, а занимается системной оценкой процессов управления, выявлением проблемных зон и предложением способов их улучшения. В результате эти два вида аудита вместе обеспечивают комплексную оценку деятельности компании, создавая основу для принятия эффективных управленческих решений.

Современные тенденции развития внутреннего аудита связаны с цифровизацией, автоматизацией и внедрением аналитических инструментов. Использование Big Data, систем искусственного интеллекта и специализированного программного обеспечения позволяет аудиторам обрабатывать большие массивы данных, выявлять скрытые закономерности и прогнозировать потенциальные риски. Кроме того, внутренний аудит играет важную роль в обеспечении корпоративной социальной ответственности, соблюдении экологических и этических стандартов, а также интеграции принципов устойчивого развития в деятельность компании.

В условиях высокой конкуренции и глобализации внутренний аудит становится стратегическим инструментом. Он помогает руководству не только контролировать текущие процессы, но и планировать развитие компании, выявлять новые возможности, минимизировать угрозы и укреплять доверие между собственниками, инвесторами и менеджерами. Благодаря внутреннему аудиту организации получают возможность формировать долгосрочные стратегии, обеспечивать прозрачность и подотчётность всех подразделений, а также создавать условия для стабильного роста и устойчивости на рынке.

Таким образом, внутренний аудит представляет собой комплексную систему контроля и анализа, объединяющую функции оценки, консультирования и мониторинга. Его роль в современной экономике невозможно переоценить: он способствует повышению эффективности управления, снижению рисков, внедрению инноваций и формированию корпоративной культуры, ориентированной на прозрачность и устойчивое развитие.

Роль и направления внутреннего аудита

Современная концепция внутреннего аудита основывается на трёх взаимосвязанных функциях: укрепление системы внутреннего контроля, выявление и минимизация рисков, развитие корпоративного управления. Каждая из этих функций выполняет уникальную роль в обеспечении устойчивости компании и повышении эффективности её деятельности.

Укрепление системы внутреннего контроля предполагает создание и поддержание механизмов, которые обеспечивают соответствие операций компании установленным стандартам и внутренним регламентам. Аудиторы проверяют, насколько эффективно функционируют контрольные процедуры на всех уровнях, выявляют нарушения и предлагают способы их устранения. Например, на производственных предприятиях аудит внутреннего контроля позволяет оптимизировать процессы снабжения, снизить потери материалов и повысить точность учёта. В банковской сфере усиление внутреннего контроля обеспечивает более точное отслеживание операций по счетам клиентов, предотвращает мошенничество и снижает риск финансовых потерь.

Выявление и минимизация рисков является второй ключевой функцией внутреннего аудита. Аудиторы оценивают вероятные угрозы для компании: финансовые, операционные, технологические и репутационные. Например, на IT-предприятиях аудит выявляет уязвимости в информационных системах, предотвращая потенциальные сбои и утечки данных. На промышленных предприятиях аудит помогает прогнозировать производственные риски, снижать вероятность простоев оборудования и аварий, что напрямую влияет на экономическую эффективность компании. Своевременное выявление рисков позволяет руководству принимать корректирующие меры и снижать негативное воздействие на деятельность предприятия.

Развитие корпоративного управления предполагает, что внутренний аудит не только контролирует процессы, но и участвует в формировании стратегических решений. Аудиторы помогают оптимизировать структуру компании, выявлять слабые управленческие звенья, формировать долгосрочные стратегии и разрабатывать рекомендации по улучшению организационной эффективности.

Например, в международных корпорациях аудиторы анализируют эффективность работы отдельных подразделений и предлагают внедрение лучших практик из других стран, что способствует унификации процессов и повышению общей конкурентоспособности компании.

Сфера внутреннего аудита охватывает широкий круг направлений:

- функциональный аудит, который оценивает работу отдельных подразделений и бизнес-единиц;

- межфункциональный аудит, анализирующий взаимодействие между отделами;

- технологический аудит, оценивающий эффективность внедрения и использования IT-систем и автоматизации;

- нормативно-соответственный аудит, направленный на соблюдение внутренних стандартов и требований законодательства.

Каждый вид аудита позволяет комплексно оценить отдельные аспекты деятельности компании и сформировать объективное представление о степени её эффективности.

Практические примеры подтверждают значимость внутреннего аудита. В банковском секторе регулярные проверки помогают выявлять риски при кредитовании, снижать операционные потери и оптимизировать процессы взаимодействия с клиентами. На промышленных предприятиях аудит способствует снижению затрат на сырьё, оптимизации логистических цепочек и повышению производительности. В IT-компаниях аудиторы контролируют соблюдение стандартов информационной безопасности, минимизируют сбои в работе программных систем и повышают качество выпускаемых продуктов. В международных корпорациях аудиторы оценивают эффективность работы подразделений в разных странах, выявляют успешные практики и адаптируют их к локальным условиям, что позволяет унифицировать бизнес-процессы и повышать общую результативность компании.

Внутренний аудит также активно интегрируется с современными инструментами управления и аналитики. Использование Big Data и систем искусственного интеллекта позволяет аудиторам обрабатывать большие объёмы данных, выявлять скрытые закономерности и прогнозировать возможные риски.

Внедрение цифровых платформ мониторинга процессов обеспечивает постоянный контроль ключевых показателей, позволяя руководству принимать решения в режиме реального времени. Кроме того, внутренний аудит способствует реализации принципов ESG (экологическая, социальная и управленческая ответственность), оценивая соблюдение стандартов устойчивого развития, социальной ответственности и корпоративной этики.

Таким образом, внутренний аудит выполняет не только функцию контроля, но и становится мощным инструментом стратегического управления, способствуя повышению прозрачности, эффективности и устойчивости компании на рынке. Он интегрирует функции анализа, консультирования и мониторинга, позволяя руководству получать полную и объективную картину деятельности организации, минимизировать риски и формировать долгосрочные стратегии развития.

Практическое значение внутреннего аудита

Потребность в развитии внутреннего аудита обусловлена стремлением компаний повысить прозрачность бизнес-процессов и снизить уровень неопределённости при принятии решений. Руководство предприятий всё чаще рассматривает внутренний аудит как независимый источник аналитической информации, обеспечивающий обратную связь между управленческими звеньями и собственниками. На высококонкурентных рынках значение внутреннего аудита возрастает в разы, поскольку он формирует основу доверия между собственниками капитала и наёмными менеджерами. Через внутренний аудит владельцы получают объективные данные о текущем положении дел, что позволяет выстраивать эффективные механизмы корпоративного контроля. Кроме того, внутренний аудит способствует выявлению скрытых резервов, оптимизации процессов и повышению общей эффективности деятельности компании. Он помогает своевременно выявлять узкие места в организации, предотвращать финансовые и управленческие ошибки, а также улучшать качество стратегических решений. Практическая ценность внутреннего аудита проявляется и в его способности интегрироваться в систему корпоративного управления, оказывая поддержку

в планировании, контроле и оценке результатов деятельности предприятия.

Организация и функции службы внутреннего аудита

Решение о создании службы внутреннего аудита обычно принимается собственниками бизнеса. Однако выгоды от её деятельности очевидны и для менеджмента, который получает возможность рационально управлять ресурсами, предотвращать неэффективные расходы и своевременно реагировать на изменения внешней среды. Эффективность управленческой деятельности напрямую зависит от двух факторов: полноты информации, предоставляемой руководству, и надёжности системы контроля за исполнением решений. В этом контексте внутренний аудит играет ключевую роль, обеспечивая комплексную оценку управленческих процессов и вырабатывая рекомендации по их совершенствованию. К основным услугам и функциям внутреннего аудита относятся: предварительная оценка эффективности системы внутреннего контроля, разработка и внедрение стандартов внутреннего аудита, независимая экспертная оценка результативности управленческих решений. Кроме того, аудиторы выполняют консультативные функции, разрабатывают рекомендации по оптимизации организационной структуры, помогают внедрять новые управленческие практики и обеспечивают обучение персонала в области соблюдения стандартов и внутренних регламентов. Это делает внутренний аудит не просто инструментом контроля, но и стратегическим ресурсом для повышения общей управленческой компетенции компании.

Библиографический список

1. Аренс Э., Лоббек Дж. Аудит. – М.: Юнити, 2020. – 870 с.
2. Подольский В. И. Аудит: теория и практика // В.И. Подольский, А.А. Савин, Л.В. Сотникова. – М.: Инфра-М, 2019. – 432 с.
3. Спицына Т.В. Внутренний аудит: основы и практика. – СПб.: Питер, 2021. – 368 с.
4. Партин Г.А. Аудит и контроль: современные тенденции развития. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 290 с.
5. Ганыбаева У.Г. Организация, роль и функции внутреннего аудита / У.Г. Ганыбаева, А.С. Камбарова // Актуальные вопросы современной экономики. – 2024. – №4.
6. Камбарова А.С. Вопросы качества внутреннего контроля и аудита в коммерческих организациях / А.С. Камбарова, У.Г. Ганыбаева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – №2-2 (120). – С. 214-219.

Заключение. Внутренний аудит является неотъемлемой частью современной системы корпоративного управления. Он выполняет функции контроля, анализа и консультирования, повышает прозрачность и дисциплину в компании, минимизирует риски и способствует стратегическому развитию.

В условиях цифровизации, глобализации и усложнения бизнес-процессов внутренний аудит становится стратегическим инструментом, обеспечивающим устойчивость организации, доверие собственников и эффективное управление ресурсами. Его значение возрастает за счёт интеграции с современными технологиями: системами аналитики, Big Data, искусственным интеллектом и цифровыми платформами мониторинга процессов.

Внутренний аудит способствует повышению конкурентоспособности компании, формированию прозрачной корпоративной культуры и укреплению репутации на рынке. Он позволяет не только своевременно выявлять и устранять проблемы, но и прогнозировать потенциальные риски, разрабатывать стратегии адаптации к изменениям внешней среды и внедрять инновационные управленческие практики.

Таким образом, внутренний аудит перестает быть исключительно инструментом контроля и становится ключевым фактором устойчивого развития, стратегического планирования и повышения управленческой эффективности, обеспечивая компании долгосрочные преимущества на современном рынке.

**INTERNAL AUDIT IN THE MODERN MANAGEMENT SYSTEM:
ESSENCE, ROLE AND PROSPECTS**

U.G. Ganybaeva, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*
B.Sh. Zhanuzakov, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*
International University named after K.Sh. Toktomamatova
(Kyrgyzstan, Jalal-Abad)

***Abstract.** This article explores modern conceptual approaches to organizing internal audit in the context of dynamic corporate development. It substantiates the importance of internal audit as a key element of the risk management and corporate control system. It is noted that its functions go far beyond traditional control and are aimed at creating a reliable information base for making management decisions. It is emphasized that the effective functioning of internal audit contributes to the optimization of business processes, strengthening internal discipline and increasing the competitiveness of the organization.*

***Keywords:** internal audit, corporate governance, control, risk management, efficiency, management decisions, business processes.*

ИССЛЕДОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ РЕФОРМИРОВАНИЯ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

Б.Н. Герасимов, д-р. экон. наук, профессор
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
(Россия, г. Самара)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-82-87

Аннотация. Исследование и оценка состояния структуры экономических систем типа «организация» в России позволяет определить уровень эффективности на различных стадиях её существования. Основой создания моделей построения и реформирования структур процессного управления экономических систем различного уровня стали методологические инструменты измерения ожидаемой и фактической их результативности. В рамках моделирования были рассмотрены методики экономического обоснования структурных преобразований на основе показателей качества и эффективности процессного управления в экономической и социальной среде.

Ключевые слова: управление, экономические системы, процессы, модель, методические инструменты, показатели эффективности, структуры.

Эффективное функционирование экономических систем различного масштаба и назначения в условиях реформирования в основном связано с полнотой и глубиной знания состава, структур и содержания процессного управления. В рамках исследования были определены ключевые этапы подготовки, проектирования и внедрения нововведений в структуру процессного управления экономических систем (ЭС) типа «организация» [1, 2, 15].

При моделировании процесса управления ЭС становится актуальным использование онтологического подхода к представлению символики науки управления для формирования, продвижения атрибутов теоретического, методологического и технологического назначения в практику [3, 13, 18]:

- определение и закрепление системного понятийно-категориального аппарата в процессном и функциональном управлении;
- обеспечение компетентности, согласования и взаимопонимания специалистов, участвующих в построении и обосновании объектов управления;
- распространение принципов и тезауруса процессного управления на феномены функционирования операционной и управленческой деятельности ЭС.

Таким образом, для эффективного моделирования информационных процессов в управ-

ленческой сфере необходимо создание и использование структурированного представления атрибутивных знаний и умений, а также унифицированной терминологии процессного управления на всех уровнях деятельности специалистов [4, 12, 17].

Опыт эксплуатации экономических систем в различных отраслях демонстрирует, что фактическая экономическая выгода часто не соответствует ожиданиям. Это объясняется тем, что факторы, определяющие экономические показатели и их значимость существенно связаны с конкретной областью применения решаемых задач и других переменных в ЭС.

Для понимания оснований этих различий нужно продолжительное исследование содержания процессов управления и данных, генерируемых экспертной системой. Однако на начальном этапе внедрения системы поддержки принятия решений в рамках ЭС сложно определить ключевые факторы управления и оценку потенциального влияния изменений на её структуру и состав [11, 14].

Актуальной задачей является исследование и разработка классификатора источников экономической эффективности. Существующие методики её оценки не обеспечивают учета всех факторов, влияющих на эффективность ЭС, и не позволяют проводить комплексный анализ показателей на основе единого подхо-

да до, в процессе и после внедрения изменений или инноваций.

Прогнозирование экономического эффекта от построения или реформирования ЭС сопряжено со значительными трудностями. Оценка носит приблизительный характер из-за неопределенности будущих экономических показателей и влияния внешних факторов. Применение метода экспертных оценок является оптимальным решением, позволяющим получить приемлемый прогноз, не претендующим на высокую точность.

Технико-экономическое обоснование сталкивается с проблемой определения источников экономической эффективности и их связи со структурными элементами ЭС и количественной оценки [16].

Повышение экономической эффективности любой современной ЭС связано с использованием существующего потенциала в управлении операциями, а также введения новых атрибутов процессного управления в ЭС, формирование и поддержание которых определяет появление источников эффективности.

Источники эффективности – это совокупность средств реализации скрытых резервов операционной деятельности в рамках ЭС на основе функциональных задач управления (ФЗУ) в рамках ЭС.

Исследование работ [8, 14] позволило установить назначение и содержание эффективности процессного управления в ЭС и её влияние на показатели хозяйственной деятельности.

Основные источники эффективности ЭС:

- ускорение информационных потоков, в т.ч. оперативная и точечная обработка и передача информации между всеми службами ЭС;
- непрерывный контроль, учет, регулирование состояния атрибутов, постоянный мониторинг деятельности атрибутов подпроцессов и задач управления на основе актуализации и своевременности доставки данных;
- выявление отклонений параметров, регистрация ошибок и задержек операций и причин их возникновения;

- формулирование противоречий в деятельности и коммуникациях, разработка предложений по устранению ситуационных несоответствий;

- актуальное координирование потоков данных, своевременное устранение недостатков взаимодействия между атрибутами процессного управления;

- стандартизация атрибутов процессного управления, унификация документов, признаков и показателей параметров;

- благоприятный социальный климат в ЭС, творческая атмосфера, повышение уровня атрибутов менеджмента и культуры;

- экономия фонда оплаты труда управленцев за счет повышения производительности труда благодаря автоматизации и цифровизации;

- снижение логистических затрат за счет оптимизации складских и транспортных операций.

Оценка влияния структурирования ЭС на операционную деятельность начинается с анализа производительности труда, взаимозаменяемости и компетентности специалистов. Эффективность ЭС оценивается показателями функционирования подпроцессов управления и их атрибутов, а также уровнем достижения запланированных показателей эффективности [7].

Для исследования процессного управления в операционной деятельности по работам [5, 7] были выбраны несколько стадий разработки и внедрения ЭС и были выделены виды обоснования проектных решений и факторы (источники) эффективности процессного управления для определения их содержания и методического обеспечения, которые представлены в таблице 1.

Разработана модель экономического исследования процессного управления, которая показывает методические и структурные особенности формирования показателей эффективности по стадиям реформирования процессного управления в рамках ЭС и его составных частей (рис. 1).

Таблица 1. Факторы экономической эффективности по стадиям развития процессного управления в рамках ЭС

Стадия	Вид обоснования	Факторы экономической эффективности
Формирование инновационных идей для развития структуры ЭС	Оценка полезности идей развития процессного управления экспертами	Наличие улучшенных атрибутов, определение преимуществ в реализации операционных и управленческих задач, наличие прототипов для оценки и сравнения идей
Задание на реформирование структуры ЭС с участием новых структур	Оценка целесообразности введения новых структур процессного управления и их содержания	Упорядочение состава и содержания структуры, рациональное разбиение на конечные элементы, включение в реформирование комплекса наиболее эффективных задач, полнота содержания атрибутов задач
Методологическое и технологическое обеспечение проектных решений реформирования структуры ЭС	Определение ожидаемой эффективности применения инструментов структурного процессного управления	Выбор рациональных проектных решений, совершенствование содержания атрибутов, ресурсное обеспечение проектных решений, наличие четких критериев качества и эффективности реализации проектных решений
Внедрение проектных решений в операционные и управленческие атрибуты процессов ЭС	Определение ожидаемой эффективности структурированного процессного управления	Повышение быстродействия и точности реализации проектных решений, полнота процедур, входной и выходной информации, снижение себестоимости выполнения задач, повышение производительности управленческого труда
Эксплуатация новых структур процессов в рамках функционирования ЭС	Определение фактической эффективности структурированного процессного управления	Внедрение технологий решения задач, определения методологических инструментов поддержки технологий решения задач, методика измерения динамики экономических показателей нововведений



Рис. 1. Модель экономического исследования процессного управления в ЭС

В работе [6] представлены модели, выполненные на базе современных методологических инструментов реформирования структуры процессного управления ЭС с использованием в качестве базовых структурных инструментов в виде атрибутов подпроцессов управления, а также концепцией приоритета операционной деятельности. Определим ключевые экономические показатели, на которые ориентируется процессное управление для решения управленческих задач в социально-экономической сфере.

Основные экономические показатели, которые являются ценностными ориентирами (приоритетами) процессного управления в социальных и экономических средах и помогают оценить, насколько эффективно процессное управление способствует достижению целей и задач ЭС, как в коммерческой, так и не-коммерческой сферах.

Ключевыми экономическими показателями процессного управления являются рентабельность активов, рентабельность собственного капитала, прибыль продаж, производительность труда, снижение издержек, оборачиваемость активов, экономия времени выполнения задач управления, увеличение доли рынка, возврат инвестиций, стоимость жизненного цикла клиента.

В контексте социального эффекта, выделим следующие показатели: количество благополучателей, улучшение качества жизни, социальная отдача на инвестиции, повышение уровня занятости.

Выбор конкретных показателей зависит от целей и задач ЭС, а также от специфики ее деятельности [8, 10]. Процессное управление должно быть направлено на достижение оптимального баланса между экономическими и социальными показателями, обеспечивая устойчивое развитие и создание ценности для всех заинтересованных сторон.

Основные условия успешного внедрения процессного управления в рамках функционирования ЭС по работе [9]:

- четкое определение целей и задач для понимания результатов, которые необходимо достичь;
- выбор подходящих показателей, которые наиболее точно отражают эффективность процессов и соответствуют целям;

- регулярное измерение и анализ показателей, для которых собираются данные для последующего выявления проблемных мест и оценивать эффективность принятых мер;

- постоянно совершенствование атрибутов подпроцессов управления и ФЗУ для оптимизации их состава и содержания;

- вовлечение сотрудников в процесс улучшения атрибутов ФЗУ, учет их мнения и предоставлений процессных атрибутов;

- использование современных технологий решения ФЗУ для значительного упрощения и автоматизации процессное управление при адекватной адаптации.

Эффективность процессного управления, независимо от его масштабов в рамках ЭС, определяется производительностью и компетентностью специалистов и формируется на всех этапах преобразования предметов или информации, что сказывается на результатах деятельности ЭС в целом.

На ранних этапах реформирования процессного применяется метод экспертной оценки, так как более точные методы не дают желаемых результатов на данном этапе из-за неопределенности и недоступности для применения достоверных исходных данных.

На сегодняшний день не было разработано удовлетворительных экспертных методов для соотнесения показателей конечных результатов деятельности ЭС (объем производства, выручка, прибыль, рентабельность и т.д.) с параметрами (атрибуты, их количество и содержание, взаимодействие между ними).

Поэтому уровень нормативного состояния ЭС оценивается исходя из ее архитектуры (число уровней иерархии, диапазон управления, полнота и содержание технологий решения ФЗУ и т.д.) или по текущим затратам на их использование. В преобразованиях от входа к выходу.

Влияние различных параметров процессного управления на эффективность деятельности системы может быть проверено с помощью статистического анализа на основе поиска и введения комплексного критерия качества работы ЭС, который далее будет оцениваться с помощью экспертных методов.

Число частных показателей экономической эффективности исследования, построения и функционирования ЭС должно быть ограниченным, так как, когда их много, сложно про-

изводить аналитику их ожидаемой и фактической результативности. Детализация состава и содержания оценки экономической эффективности ЭС на всех стадиях проектирования, внедрения и эксплуатации.

Использование показателей качества атрибутов нормативного состояния и технологий решения ФЗУ обеспечивают вариативность, противоречивость и сопоставимость результативности функционирования и развития ЭС.

В зависимости от уровня удовлетворенности фактическими результатами осуществляется сравнение показателей ожиданий и реальных результатов построения и реформирования ЭС для последующего принятия управленческих решений для их корректировки.

В случае отрицательного результата осуществляется корректировка проектных решений. Модель экономического обоснования реформирования структуры ЭС разработана с использованием соответствующих методологических инструментов, которые постоянно апробируются на практике.

Комплексный анализ экономических показателей и применение методологического инструментария для оценки плановых и фактических результатов реализации подпроцессов управления в рамках ЭС обеспечивает возможность не только оперативного решения текущих задач и достижения стратегических целей, но и выявления потенциала для реализации инновационных инициатив.

Процессное управление является продуктивным инструментом повышения эффективности функционирования ЭС в целом в социально-экономической сфере. Ориентация на ключевые экономические и социальные показатели позволит оптимизировать процессные атрибуты ЭС, снизить издержки производства и управления, повысить производительность труда, постоянно улучшать качество продукции или услуг и создавать ожидаемые ценности и результаты для всех заинтересованных сторон.

Библиографический список

1. Альховский Д.Я. Развитие методов оценки эффективности управления инновационным потенциалом региональных экономических систем: дис. канд. экон. наук. – Самара, 2023. – 178 с.
2. Бурдина А.А., Нехрест-Бобкова А.А. Механизм оценки эффективности инновационных проектов на основе нейросетевых технологий // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2020. – №2. – С. 44-50.
3. Астафьева Н.С. Исследование и разработка изменений в управлении экономикой информации организации // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2022. – № 2. – С. 125-136.
4. Астафьева Н.С. Моделирование реформирования процесса управления информацией экономических систем // Управление и экономика, исследования, разработки. – Пенза: ПГАУ, 2025. – С. 129-149.
5. Герасимов Б.Н. Проектирование экономических систем. – Самара: СИБиУ, 2014. – 383 с.
6. Герасимов Б.Н. Методология построения структуры экономических систем // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2024. – № 1. – С. 4-15.
7. Герасимов Б.Н. Моделирование процесса управления изменениями в организациях // Креативная экономика и социальные инновации. – 2011. – № 1. – С. 10-19.
8. Герасимов Б.Н. Формирование и исследование содержания процессного управления экономических систем // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2024. – № 2. – С. 4-16.
9. Герасимов Б.Н. Методология исследования содержания и применения атрибутов менеджмента в экономических системах // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2023. – № 4. – С. 35-48.
10. Герасимов К.Б. Формирование и развитие факторов влияния на инновационный потенциал организации // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2022. – № 1. – С. 110-119.
11. Гораева Т.Ю., Шамина Л.К. Методика мониторинга и оценки инновационной деятельности организации // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2015. – № 3(221). – С. 198-210.
12. Карпова Т.П. Построение процесса управления развитием специалистов экономических систем // Развитие экономических систем: теория, методология, практика. – Пенза: ПГАУ, 2022.

– С. 40-66.

13. Карпова Т.П. Исследование и оценка состояния процесса управления персоналом организаций конкурентов // Управление и экономика: исследования и разработки. – Пенза: ПГАУ, 2022. – С. 94-108.

14. Лукашов Н.В., Незавитина А.О. Методология оценки внедрения технологической инновации с учетом экологических и экономических эффектов // Инновации и инвестиции. – 2022. – № 4. – С. 7-14.

15. Нестеров В.Н., Сунгатуллина Л.Б. Методические подходы к оценке инновационной деятельности // Дайджест-финансы. – 2024. – Т. 29. – № 3(271). – С. 244-264.

16. Пинский А.И. Методический подход к оценке результативности инновационной деятельности организаций // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13. – № 6-1. – С. 720-727.

17. Пронин А.Ю. Оценка коммерческого потенциала результата инновационной деятельности в современных экономических условиях // Стратегии бизнеса. – 2023. – Т. 11, №2. – С. 52-56.

18. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: A Manifesto for business revolution. – N.Y.: Harper Business, 1993. – 223 p.

INVESTIGATION OF THE EFFECTIVENESS OF REFORMING THE MANAGEMENT STRUCTURES OF ECONOMIC SYSTEMS

B.N. Gerasimov, *Doctor of Economic Sciences, Professor*
Samara University of Public Administration
«International Market Institute»
(Russia, Samara)

Abstract. *The study and assessment of the state of the structure of economic systems of the "organization" type in Russia allows us to determine the level of efficiency at various stages of its existence. Methodological tools for measuring their expected and actual effectiveness have become the basis for creating models for building and reforming process management structures of economic systems at various levels. Within the framework of modeling, methods of economic justification of structural transformations based on indicators of quality and efficiency of process management in the economic and social environment were considered.*

Keywords: *management, economic systems, processes, model, methodological tools, performance indicators, structures.*

КВАЛИФИКАЦИЯ ПЕРСОНАЛА И МЕТОДЫ ЕЕ ДИАГНОСТИКИ И СЕРТИФИКАЦИИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КОРПОРАЦИЙ

А.В. Головкин, бизнес-партнер по экономике и управлению эффективностью
СИБУР Диджитал
(Россия, г. Москва)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-88-95

Аннотация. Статья сфокусирована на управлении квалификацией финансовых специалистов и на связке диагностики/сертификации с результативностью P2P, O2C, и FP&A-контуров данных. Решена задача построения трёхуровневой модели: независимая оценка квалификации (НОК) и профстандарты как входной фильтр, отраслевая сертификация национальной ассоциации финансовых директоров (НАФД) как практическая надстройка под российскую деловую среду. Предложен экзаменационный блупринт с прямой привязкой заданий к операционным метрикам, описаны процедуры стандартустановления порога прохождения и контроля межэкзаменационной сопоставимости. В работе сформулированы требования к портфолио, структурированному интервью и практическим кейсам, задан порядок верификации источников данных без смещения фокуса в сторону инструментальных платформ. Результат – конструкция сертификации, повышающая скорость и надёжность управленческих решений за счёт измеримых навыков специалистов, а не за счёт интерфейсов визуализации. Статья будет полезна для финансовых директоров, директорам по управлению персоналом, руководителей центров компетенций, методистов НОК и руководителей корпоративной архитектуры данных.

Ключевые слова: квалификация персонала, независимая оценка квалификаций (НОК), НАФД, профессиональная сертификация, экзаменационный блупринт, психометрическая надёжность, валидность оценки, непрерывное профессиональное развитие (CPD), CFO-трек, P2P/O2C/FP&A.

Корпоративные финансы сталкиваются с ростом информационного шума, разрывом между обучением и операционной практикой, рисками некорректной интерпретации данных в ВІ и ИИ-средах. В современных реалиях требуется точная адаптация зарубежных методик финансового анализа и корпоративных транзакций.

Цель исследования – сформировать рамку диагностики и сертификации финансовых специалистов, повышающую управляемость процессов и качество решений.

Задачи:

1) сопоставить требования НОК / профстандартов, отраслевой сертификации и внутренних регламентов данных, сформировав единую трёхуровневую модель;

2) связать модули квалификации с измеримыми индикаторами P2P, O2C, FP&A и риск-контуром;

3) определить регламент использования ВІ и ИИ в экзаменационных заданиях, включая проверку качества данных, воспроизводимость расчёта и журналирование допущений.

Фокус исследования – воспроизводимые процедуры подтверждения квалификаций. Формулируются вопросы: какие домены компетенций CFO-трека подлежат проверке в российской бизнес-среде; как увязать задания с операционными метриками процессов; какой порядок стандартустановления обеспечивает сопоставимые результаты между сессиями; как встроить CPD-цикл в корпоративную систему обучения.

Новизна выражается в непосредственной интеграции модулей квалификации к процессным метрикам, что даёт эффект на повышение квалификации сотрудников, и как результат сокращение времени выполнения задач и повышение точности и корректности данных с минимизацией ошибок.

Материалы и методы

В качестве базы использована профильная литература и отраслевые документы по ВІ, НОК/сертификации. Корпус источников сформирован для описания процедур оценки квалификаций, порядка стандартустановления и интеграции экзаменационных заданий с

операционными метриками. Публикации по визуализации и ИИ используются как база для требований к верификации данных и документированию решений, без переноса акцента на технические платформы. Д.И. Глухов [1] задаёт рамку управленческих измерений: иерархия витрин, снижение задержки между фактом и решением, фильтрация «шума» показателей. Ред. DK.RU [2] фиксирует институциональную готовность к запуску отраслевой сертификации экономических специалистов и задаёт ориентиры по цикличности экзаменационных сессий. А.А. Евдокимова, В.В. Кондакова, Н.Н. Невирковец [3] описывают, как BI-среда удерживает SLA данных и дисциплинирует проектные процессы, что напрямую переносится на экзаменационные задания с проверкой качества источников. А.А. Землянсков [4] показывает эволюцию инструментов бизнес-аналитики и зависимость экономического эффекта от унифицированных справочников и контроля версий. М.Н. Кичерова, А.П. Симакова, О.С. Зенкова [5] сопоставляют практики НОК и выделяют двучленную схему измерений – теоретический тест и практическое задание – пригодную для финансовых функций. О.А. Коленникова, М.С. Токсанбаева [6] демонстрируют рост объективности присвоения квалификаций при сочетании портфолио, структурированного интервью и экзамена; указанная триада используется как шаблон для CFO-трека. Д.О. Литвинов [7] через сравнительный обзор платформ обосновывает необходимость единого слоя качества данных, пороговых алертов и регламента версионности отчётов. Национальное агентство развития квалификаций (НАРК) [8] предоставляет массив профстандартов и динамику НОК, что позволяет выстроить согласование внутренних профилей компетенций с внешней номенклатурой. НАФД [9] описывает структуру модулей (отчётность и анализ, управление эффективностью, технологии и данные, риск, этика) и регламент сессий, что облегчает интеграцию экзамена к российской деловой среде. Цель сертификации – подготовка финансистов и экономистов, способных воспроизводить расчёт и обосновывать управленческое решение на основе первичных данных и утверждённых корпоративных регламентов качества данных. Нарботки О.В. Пугачёвой и Л.Г. Руденко

служат основанием для регламентов верификации источников и журналирования данных; генеративный ИИ трактуется как вспомогательный инструмент, а не как самостоятельный предмет сертификации [10; 11]. Л.И. Смирных [12] фиксирует перераспределение занятости и спрос на средний уровень компетенций, где ценится умение интерпретировать модели и восстанавливать расчёт без «чёрного ящика». Совокупно этот набор позволяет обосновать трёхуровневую схему: профстандарты/НОК как входной фильтр, отраслевая сертификация как практическая надстройка, BI/ИИ-регламенты как операционный слой измеримости решений.

Дизайн оценки включает блупринт экзамена (распределение заданий по доменам и когнитивным уровням), процедуры стандарту-установления (модифицированный Angoff или Bookmark), расчёт внутренней согласованности тестовых форм и межэкзаменационной сопоставимости. Для практических кейсов предусмотрена рубрикаторная проверка с двойным оцениванием и расчётом коэффициента согласия экспертов; для структурированного интервью – чек-лист поведенческих индикаторов. Верификация данных заданий строится на контрольной выборке первичных регистров и журналировании допущений.

Методы: сравнительный анализ требований и практик, контент-анализ публикаций, матричная свёртка «модуль квалификации ↔ процессная метрика», логико-структурное моделирование экзаменационных заданий, аналитический синтез рекомендаций.

Результаты

Базовая конструкция квалификации для финансовых функций задаётся шестью доменами: отчётность и анализ; управление эффективностью и бюджетирование; расчётные модели и контроль данных; инвестиционные решения и корпоративные события; риск-менеджмент; этика при работе с автоматизированными инструментами. На этой базе сформирован блупринт экзамена с распределением заданий по уровням сложности и долям доменов.

Блупринт экзамена CFO-трека:

– Теоретический тест: 40-50 заданий с множественным выбором и задачами на расчёт; расчётные модели и контроль данных 20%, инвестиционные решения и корпоратив-

ные события 15%; доли доменов – отчётность/анализ 25%, налоги 20%, управление эффективностью 20%, риск 10%, этика 10%.

– Практический кейс: финансовая модель сделки с проверкой источников, трассировкой формул и анализом чувствительности.

– Структурированное интервью: проверка поведенческих индикаторов управленческого решения при дефиците данных и конфликте метрик.

– Портфолио: два-три подтверждённых примера внедрённых решений с привязкой к метрикам P2P/O2C/FP&A.

Сопоставление требований к компетенциям финансовых специалистов с действующей экосистемой подтверждения квалификаций показало устойчивую связку из трёх уровней:

а) профстандарты и независимая оценка квалификации (НОК) как базовая регуляторная рамка [6-8];

б) сертификационные маршруты отраслевых объединений (в т. ч. НАФД) как надстройка, сфокусированная на управленческих задачах, данных и методиках моделирования [11-13];

в) внутренние корпоративные «дорожные карты» развития компетенций, встроенные в ВІ-контуры и контроля качества данных [1-3; 10].

Проект НАФД решает пробел, связанный с ограничением доступа к международным экзаменам и практическим дефицитом квалификаций для CFO-трека в отечественных условиях. Структура экзаменов охватывает финансовую отчётность и анализ, управление эффективностью, риск-менеджмент, инвестиции, технологии и данные. Предусмотрены вводный и этический модули, сессии проходят дважды в год [11; 12]. О запуске сертификации экономических специалистов и поддержке со стороны крупного бизнеса заявлено на ВЭФ-2025, что подтверждает востребованность единого национального стандарта качества кадров для финансовых функций.

Анализ публикаций по НОК и профстандартам фиксирует двухконтурную схему измерений: теоретический тест по профстандарту/квалификационным требованиям и практи-

ческое задание, моделирующее трудовые функции [6; 7]. Для финансовых ролей целесообразно закрепить практику кейсов по моделированию денежных потоков и инвестиционных сценариев, проверке корректности управленческой отчётности и настройке регистров по затратам. Привязка диагностических показателей к контуру процессов строится через KPI/метрики второго порядка: точность управленческих отчётов (сходимость с регистром), время цикла закрытия периода, доля корректировок после управленческих решений, частота ошибок в расчётных моделях, отказоустойчивость дашбордов (SLA данных) [1-3; 10]. В медико-отраслевых исследованиях подтверждается эффективность сочетания экспертной оценки портфолио, структурированного собеседования и экзамена для повышения объективности присвоения категории – подход переносим на финансовые роли с адаптацией содержательных индикаторов [9]. Нормативные сводки Минтруда и НАРК свидетельствуют о широкой базе профстандартов и наименований квалификаций, что упрощает формирование профилей оценки для корпораций [7; 8].

Порог прохождения определяется методом экспертных суждений с последующей эмпирической калибровкой на пилотной сессии. Для практических кейсов задана рубрикация по четырём критериям: корректность модели и исходных данных; воспроизводимость и согласованность допущений с корпоративными регламентами данных; интерпретация отклонений; качество документирования решения. Для контроля стабильности оценивания применяется двойной просмотр и разбор расхождений по чек-листу.

Для практического применения трёхуровневой рамки целесообразно увязать экзаменационные модули с измеримыми показателями по основным контурам – P2P, O2C, FP&A и риск-менеджмент. Ниже сведена матрица ответственности доменов компетенций и измеримых эффектов в процессах, собранная по материалам сертификационных описаний и профильных обзоров ВІ/HR/НОК (табл. 1).

Таблица 1. Матрица соответствия доменов компетенций и измеримых эффектов процессов [1-3, 5-12]

Экзаменационный модуль НАФД	Проверяемые компетенции	Процесс/узел	Операционный индикатор	Ожидаемая динамика
Финансовая отчётность и анализ	Сходимость управленческой и регламентированной отчётности, анализ отклонений	FP&A	Лаг «факт→решение», частота пересборок	–30–50% пересборок, –50% лага
Управление эффективностью и бюджетирование	Настройка план-факт витрин, коэффициенты оборачиваемости, маржинальность	FP&A, P2P	Срок закрытия периода, стабильность витрин	–1–2 дня к закрытию; снижение сбоя
Налогообложение	Проверка расчётов, контроль согласованности справочников, анализ расхождений	Контур FP&A, O2C	Доля пересчётов и возвратов на доработку	Снижение доли пересчётов
Инвестиционные решения и корпоративные события	Согласованность допущений с методикой моделирования, проверка синергии по данным	FP&A, инвестиционный цикл	Точность инвестиционных моделей	Снижение пересчётов за счёт стандартизации входных допущений
Риск-менеджмент	Стресс-тестирование, лимиты, документирование допущений	Риск-контур	Время расследования инцидентов данных	–30–40% времени
Технологии и данные (ВИ/ИИ)	Качество источника, журналирование, воспроизводимость расчёта, интерпретация ИИ-ответа	Все контуры	стабильность отчётных регистров и панелей, доля ошибок из-за данных	Снижение ложных сигналов, рост SLA
Этический модуль	Корректное использование автоматизированных средств, предотвращение конфликтов интересов, фиксация допущений	Все контуры	Отказоустойчивость решений, трассируемость	Стабильность решений при пересчётах

Примеры заданий с прямой связкой на метрики:

- O2C: тест на признание выручки при сложных договорах, оценка корректности признания выручки при сложных договорах, тесты на кредитный риск, отчёт об отклонениях и корректирующие меры.

- P2P: сверка классификации затрат по справочнику, влияние ошибки на срок закрытия периода, перечень корректировок.

- FP&A: чувствительность DCF-модели к вариации входных предпосылок (ставки дисконтирования, драйверы оборотного капитала), границы применимости допущений.

- Риск: стресс-тестирование лимитов по данным предыдущих периодов с фиксацией причин расхождений и планом контроля.

Инструменты визуализации и ИИ в рамках сертификации выполняют вспомогательную функцию: проверяется не интерфейс, а умение кандидата подтвердить источник, воспроизвести расчёт, объяснить причинно-следственные связи и зафиксировать допущения. Экзаменационные задания включают контрольную выборку первичных документов и журнал гипотез, что переносит фокус с технических настроек на проверяемые навыки.

Наблюдается утрата навыков чтения первичных данных у специалистов, работающих только с агрегатами дашбордов; решение – включение в экзамены задач по ручной сверке с источниками, обязательные контрольные выборки и аудит формул [1; 3]. Для ИИ-контуров критичен контроль качества тренирующих наборов и фиксация причинно-следственных связей, достаточных для последующего разбора управленческих ошибок [4; 5; 10]. Внутренний экзаменационный регламент дополнительно закладывает журнал гипотез и версий отчётов, что облегчает расследование и обучение на ошибках [1; 2]. Для нивелирования кадрового дефицита среднего уровня вводится наставничество и модуль кейсов по стратегическому анализу и инвестиционным сценариям – с акцентом на проверяемые источники, трассируемость расчётов и стандартизованные предпосылки.

Суммарный эффект достигается не за счёт автоматизации отчётности, а за счёт проверяемых компетенций специалиста: чтение первичных данных, методическая корректность моделей на базе проверенных источников данных, аргументация управленческого решения в условиях неопределённости, фиксация допущений и воспроизводимость расчё-

тов. Инструменты визуализации и ИИ служат средой выполнения заданий и объектом проверок, без смещения центра внимания с квалификаций.

Обсуждение

Сравнение трёхслойной рамки квалификаций с практиками корпоративного управления затратами показывает, что максимальный эффект достигается при сцепке профстандартов и НОК, отраслевой сертификации и внутренних регламентов данных/BI [2; 7; 8; 11-13]. Регулируемый вход через НОК задаёт границы минимально допустимой подготовки, профессиональная квалификация НАФД вводит углублённые требования к финансовому моделированию, управлению данными и корпоративным процедурам на базе регламентов качества данных, а BI-слой закрепляет измеримость решений в реальном времени [1-3, 11-13]. Такая архитектура устраняет разрыв между аттестацией и операционной скоростью процесса закрытия периода, снижает число ручных корректировок и формирует однозначную связь между компетенциями сотрудников и метриками P2P/O2C/FP&A [1, 2, 9-12].

Сертификация без поддерживающего цикла CPD теряет устойчивость. Предлагается трёхлетний цикл с годовой нормой часов, персональным планом развития, связкой с целями подразделения и аудитом портфолио раз в год. Зачёт даётся за внедрённые решения, влияющие на метрики P2P/O2C/FP&A.

BI-среды при несогласованных справочниках и дублирующих метриках создают избыточные сигналы и задерживают управленческую реакцию; иерархия витрин уровня акционера и CFO снижает ложноположительные тревоги и разгружает канал принятия решений [1, 4, 9, 10]. Экзаменационные задания переносят внимание с настройки панелей на финансовую логику: подтверждение исходных данных, проверка корректности расчётов, устойчивость вывода при обновлении набора и вербализация причинно-следственных связей; BI выступает средой фиксации фактов, без углубления в инженерию дашбордов [1, 2, 9, 10]. Экзаменационные задания, ориентированные на сборку витрины с проверкой первичных регистров, нивелируют этот эффект: проверяется не только визуализация, но и корректность расчётов, устойчивость формул

при обновлении данных и способность объяснить причинно-следственные связи [1; 2; 9-10]. Параллельно растёт значимость модулей по данным и методикам моделирования, перенос зарубежных шаблонов без адаптации к корпоративным регламентам качества данных приводит к неверным параметрам модели стоимости и завышенным ожиданиям по синергии [11-13].

Во влиянии ИИ фиксируется разнонаправленная динамика занятости и смещение спроса на компетенции среднего уровня: рутинные операции сокращаются, высвобождаемый пласт задач требует интерпретации моделей, аудита источников и восстановления расчёта без «чёрного ящика» [4-7; 10]. Без уровня валидации данных, журналирования решений и обязательной ручной сверки на контрольной выборке ошибки ИИ перетекают в управленческие решения, а сотрудники теряют навык чтения первичных документов [1; 3; 5; 10]. Национальная квалификация, закреплённая отраслевым регламентом, снимает часть рисков через структурированный экзамен по «Технологиям и данным» и этический блок, где проверяется воспроизводимость и корректность использования инструментов генеративного ИИ [11-12].

НОК задаёт минимально допустимый уровень и унифицированный словарь трудовых функций, а отраслевой экзамен НАФД закрывает разрыв между теоретическими требованиями и практикой управленческих решений в финансовых процессах. Сочетание даёт кумулятивный эффект: базовый стандарт – для порога входа, отраслевая сертификация – для глубины и привязки к операционным результатам.

Сохранение сопоставимости результатов между сессиями обеспечивается инвариантной структурой блупринта экзамена и мониторингом параметров качества форм. Для практических кейсов предусмотрена репликация заданий по паттернам, а не по данным, что исключает натаскивание.

Ниже сведены сопоставления эффектов сертификации/диагностики и операционных результатов по тракту основных процессов (табл. 2). В основу сведений легли обзоры BI-практик [1, 4, 9, 10], исследования по ИИ и HR [5-7], материалы НАРК [8] и документы по квалификации НАФД [11-13].

Таблица 2. Связка сертификации и диагностики с результатами бизнес-процессов [1-3, 5-12]

Контур	Инструмент оценки	Проверяемые навыки	Операционная метрика	Ожидаемая динамика
P2P (закупки/расчёты)	Практический кейс + НОК	Сверка договоров, налоги по операциям, контроль справочников	Ошибки классификации, срок закрытия месяца	–20-40% ошибок, –1-2 дня к закрытию
O2C (выручка/дебиторка)	Кейс «выручка-налоги-ДС»	Признание выручки, оценка кредитного риска	Доля реклассификаций, возврат на перерасчёт	Снижение реклассификаций на 15–30%
FP&A	Экзамен НАФД + аналитическое задание на отчёт	DCF/модели, чувствительность, план-факт	Лаг между фактом и решением, частота пересборок	–30-50% пересборок, –50% лага
Контроль качества данных	Стресс-тест набора и аудит источников	Прослеживаемость расчётов, сверка с первичкой	Доля пересчётов, стабильность витрин	Снижение пересчётов, рост SLA панелей
Риск-менеджмент	Стресс-тест + журнал гипотез	Документирование допущений, репликация результата	Время расследования инцидента данных	Сокращение времени на 30–40%

Сопоставление показывает, что эффект сертификации проявляется, когда экзаменационные материалы непосредственно интегрированы в контур данных: единый справочник, регламенты качества, версионность отчётов, алерты по порогам [1, 2, 9, 10]. При отсутствии такой связки сертификация даёт разовый прирост знаний без устойчивого влияния

на скорость цикла и надёжность отчётности [1; 4].

Следующий блок обобщает риски цифровизации оценки квалификаций и применение компенсирующих мер (табл. 3). Информация собрана из обзоров по ВІ и качеству данных [1, 3, 9, 10], исследований по генеративному ИИ [5], аналитики по занятости [7] и материалов по структуре экзаменов НАФД [11-12].

Таблица 3. Риски цифровизации оценки и меры управления [1, 3-7, 10-12]

Риск	Проявление	Причина	Управленческая мера
Утрата навыка чтения первички	Ошибки при переносе агрегатов в решения	Зависимость от дашборда без сверки	Обязательная ручная выборка в экзамене и в регламенте ВІ
«Чёрный ящик» ИИ	Невоспроизводимость выводов	Отсутствие журналирования и проверки данных	Журнал гипотез, контроль выборок, аудит источников в модуле «Технологии и данные»
Смещение занятости	Дефицит среднего уровня	Автоматизация рутины без обучения	Наставничество и кейсы средней сложности в сертификации
Ошибки из-за дублей/рассинхронизаций	Ложные сигналы и пересборки	Несо согласованные справочники	Единый слой качества, пороговые алерты, управление версиями
Перенос зарубежных шаблонов без адаптации	Неверные параметры стоимости и налогов	Игнорирование российской деловой среды	Стандартизация допущений и контроль источников; кейсы по инвестиционному анализу

Устойчивый эффект даёт рост компетенций специалистов. Стандарт качества данных задаёт единые правила входа в отчётный контур и убирает расхождения между управленческим и бухгалтерским слоями [1, 2, 9, 10]. Отраслевая сертификация закрепляет у кандидата привычку проверять источник и фиксировать допущения, вследствие чего повышается согласованность данных и точность решений [5-7, 11, 12].

В кадровой политике зафиксирован эффект переориентации обучения с освоения интер-

фейсов на способность воспроизводить расчёт, разъяснить динамику маржинальности и показать, где именно возникла ошибка в исходном наборе. Публикации по ВІ подтверждают, что именно такие навыки сокращают лаг между фактом и исходом управленческого совета, а документы НАРК упрощают сопряжение корпоративных профилей с внешними наименованиями квалификаций [2, 8–10]. Материалы НАФД закрывают пробел, возникший после ограничений по международным экзаменам: оценка строится на задачах с рос-

сийской бизнес действительностью, что снижает риск ошибочного переноса зарубежных практик в M&A и стратегические циклы.

Заключение

Построена трёхуровневая система управления квалификацией финансовых специалистов с проверяемыми эффектами для процессов; представлен блупринт экзамена и порядок стандартоустановления, задан CPD-цикл и регламенты документирования решений.

Полученная конструкция повышает скорость закрытия периода, снижает пересборки план-факт, стабилизирует витрины и уменьшает вероятность ошибок из-за данных. Практический результат – готовый шаблон калибровки экзаменационных модулей под корпоративные процессы с учётом российской деловой среды и дефицита международных экзаменаций. Эта схема облегчает подбор и развитие кадров и даёт предсказуемость качества решений в финансовых процессах.

Библиографический список

1. Глухов Д.И. Роль ВІ в принятии управленческих решений // Индустриальная экономика. – 2024. – № S2. – С. 99-104.
2. Деловой квартал (DK.RU). В России создадут сертификацию для специалистов экономической сферы. 04.09.2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.dk.ru/all/news/237228654>.
3. Евдокимова А.А., Кондакова В.В., Невирковец Н.Н. ВІ-решения как инструмент управления качеством проектной деятельности компании // Инновации. – 2021. – № 9(275). – С. 77-81. – DOI: 10.26310/2071-3010.2021.275.9.011. EDN: XEIJQN.
4. Землянсков А.А. Развитие современных инструментов бизнес-аналитики // Экономические исследования и разработки. 2022. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://edrf.ru/article/07-08-22>.
5. Кичерова М.Н., Симакова А.П., Зенкова О.С. Независимая оценка квалификаций: отечественный и зарубежный опыт // Caucasian Science Bridge. – 2024. – № 3(25). – С. 43-53.
6. Коленникова О.А., Токсанбаева М.С. Новые институты оценки квалификации медицинских специалистов: функции и значение // Здравоохранение Российской Федерации. – 2022. – Т. 66, № 6. – С. 535-541. – DOI: <https://doi.org/10.47470/0044-197X-2022-66-6-535-541>.
7. Литвинов Д.О. Сравнительный обзор бизнес-аналитических систем и их эффективность использования // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 5-2 (111). – С. 13-16.
8. Национальное агентство развития квалификаций (НАРК). Доклад о состоянии, динамике развития и результатах деятельности в сфере независимой оценки квалификации в 2023 году. 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nark.ru/upload/iblock/3da/k2x1d6anw302laz4zxx49n21tlhlrb2j/doklad2023.pdf>.
9. Национальная ассоциация финансовых директоров. Профессиональная квалификация НАФД: структура и регламент. Брошюра. 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://knafd.ru/s3/knafd/nafd.pdf>.
10. Пугачева О.В. Генеративный искусственный интеллект в действии: повышение производительности и эффективности управления // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2024. – № 3. – С. 24-32.
11. Руденко Л.Г. Тренды применения искусственного интеллекта в HR-менеджменте // Государственная служба. – 2024. – № 6 (152). – С. 96-105.
12. Смирных Л.И. Искусственный интеллект на предприятиях России: каковы эффекты для занятости? // Вопросы экономики. – 2025. – № 9. – С. 88-102. – DOI: <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2025-9-88-102>.

**PERSONNEL QUALIFICATIONS AND METHODS OF DIAGNOSTICS
AND CERTIFICATION TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF CORPORATE BUSINESS
PROCESSES**

A.V. Golovkin, *Business Partner for Economics and Performance Management*
SIBUR Digital
(Russia, Moscow)

Abstract. *This article focuses on managing the qualifications of financial specialists and linking diagnostics/certification with the performance of P2P, O2C, and FP&A systems. It addresses the challenge of constructing a three-tier model: independent qualification assessment (IQA) and professional standards as an input filter, industry certification by the National Association of Financial Directors (NAFD) industry certification as a practical superstructure for the Russian legal and tax environment, and internal assessment and training regulations as an operational layer. An examination blueprint is proposed with direct assignment links to operational metrics, and procedures for establishing standardized passing thresholds and monitoring inter-examination comparability are described. The paper formulates requirements for portfolios, structured interviews, and practical cases, and establishes a procedure for verifying data sources without shifting the focus to instrumental platforms. The result is a certification framework that increases the speed and reliability of management decisions through the measurable skills of specialists, rather than through visualization interfaces. This article will be useful for financial directors, human resources directors, heads of competence centers, methodologists of the National Audit Office, and heads of corporate data architecture.*

Keywords: *assessment blueprint, psychometric reliability, validity, CPD, CFO track, NOC, NAFD, competence domains, P2P/O2C/FP&A, data quality.*

АНАЛИЗ ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ТУЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ

В.А. Гусева, студент

В.А. Поляков, д-р экон. наук, профессор

**Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Тульский филиал)
(Россия, г. Тула)**

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-96-102

Аннотация. Статья посвящена анализу туристско-рекреационного потенциала Тульской области как стратегического направления регионального развития. Раскрыты особенности формирования туристической инфраструктуры и динамика туристического потока, уточнены социально-экономические эффекты отрасли и её вклад в экономику региона. Выделены основные тенденции, противоречия и факторы роста туризма, охарактеризованы перспективы и угрозы дальнейшего развития. Проведен SWOT-анализ, определены направления совершенствования региональной туристской политики.

Ключевые слова: туристско-рекреационный потенциал, Тульская область, региональное развитие, туристическая инфраструктура, внутренний туризм Тульской области, развитие потенциала туризма в Туле.

Современное развитие туризма в Российской Федерации рассматривается в качестве одного из приоритетных направлений региональной социально-экономической политики, сопряженной с освоением территорий, созданием новых рабочих мест и повышением благосостояния населения. В данном контексте Тульская область выступает примером региона, который обладает необходимым потенциалом для формирования эффективного туристско-рекреационного комплекса; в частности, государственная поддержка отрасли на уровне региона закреплена в Постановлении Правительства Тульской области от 8 июня 2020 г. № 295 «О внесении изменения в Постановление правительства Тульской области от 16.10.2017 N 468». Так, принятый документ определил цели и механизмы реализации государственной программы «Развитие туризма в Тульской области», направленной на создание условий для увеличения туристического потока, развитие инфраструктуры и повышение инвестиционной привлекательности территории; при этом были установлены конкретные целевые индикаторы развития туристско-рекреационного потенциала Тульской области [1].

Стоит отметить, что Тульская область обладает уникальным историко-культурным наследием, которое формирует основу туристской привлекательности региона. По оценке М.Е. Корнеевой, потенциал наследия

Тулы и Тульской области определяется высокой концентрацией объектов культуры, архитектуры и природы, которые являются основой для развития рекреации и туризма [2]. Историко-культурная насыщенность региона определяет формирование разнообразных туристских маршрутов, способствует укреплению региональной идентичности и развитию культурного обмена и одновременно выступает ресурсом для развития внутреннего туризма, ориентированного на граждан России, и создания новых форм познавательного и событийного отдыха.

С экономической точки зрения туризм становится важным сектором региональной экономики, который объединяет сферу услуг, малого бизнеса, транспорта, торговли и индустрию развлечений. По результатам исследования З.С. Журавлевой, совокупный доход от туризма в Тульской области в последние годы отличается постоянным ростом, а его доля в валовом региональном продукте последовательно увеличивается [3]. Тем самым происходит формирование мультипликативного эффекта, при котором развитие туризма стимулирует занятость, расширяет налоговую базу и повышает привлекательность региона для инвесторов.

В совокупности вышеприведенные обстоятельства определяют актуальность исследования современного состояния туристско-рекреационного потенциала Тульской области

с учетом стратегического планирования развития территорий и принятых государственных инициатив; анализ туристско-рекреационного потенциала Тульской области позволит выделить его сильные и слабые стороны, а также оценить перспективные направления развития, что определило цель настоящего исследования.

Отметим, что туристско-рекреационный потенциал региона – это совокупность природных, культурно-исторических, инфраструктурных, социально-экономических и управленческих ресурсов, которые в совокупности обеспечивают возможность организации различных видов отдыха, лечения и познавательной деятельности (способность удовлетворять разнообразные потребности населения в путешествиях, рекреации, восстановлении здоровья и культурном развитии).

При этом в научной литературе туристско-рекреационный потенциал Тульской области и его исследование представлены, преимущественно, фрагментарно. Так, согласно исследованию Д.Е. Буздиной, Тульская область обладает всеми предпосылками для вхождения в национальный туристический маршрут «Золотое кольцо России», что возможно благодаря географическому положению в центре европейской части страны, богатому культурно-историческому наследию и наличию развитой инфраструктуры (музеи, усадьбы, гостевые дома, рекреационные зоны). Автор отмечает, что реализация упомянутой ранее Стратегии развития туризма до 2035 г. предусматривает увеличение количества коллективных средств размещения до 460 единиц и туристического потока до 2,7 млн. чел. По её мнению, включение Тульской области в «Золотое кольцо» реалистично и способно сформировать существенный финансово-экономический эффект, усилить престиж региона и привлечь инвестиции в сопутствующие отрасли (транспорт, сферу услуг, промыслы и др.) [4]. Причем стратегическим фактором развития выступает согласование культурно-исторических и инфраструктурных критериев для вхождения в федеральные маршруты, что положительно скажется на позиционировании региона в системе внутреннего туризма России.

Однако, как показывает исследование А.В. Кормишовой, развитие туризма в Тульской области сопровождается рядом противो-

речий, поскольку хотя индустрия туризма выступает механизмом роста занятости и доходов бюджета, она ограничивается неравномерностью территориального развития и низкой активностью частного сектора. Автор отмечает, что частный бизнес сосредоточен на реализации собственного продукта и не заинтересован в имиджевом продвижении региона. Кроме того, как справедливо указывает автор, существенным ограничением остается дефицит кадров в сфере гостеприимства, транспортной логистики и экскурсионного обслуживания, а также слабая координация действий муниципальных властей. Для устранения проблем потребуется имиджевая реклама за пределами региона и разработка реалистичной программной стратегии с показателями эффективности и методикой их оценки [5].

К числу важнейших противоречий относятся также и экологические аспекты, выявленные в работе Т.А. Танкиевой, М.В. Пономаревой и А.В. Королева. Авторы указывают, что при наличии богатых природных ресурсов (заказники, водоемы, лесные массивы) экологический туризм остается недостаточно развитым ввиду отсутствия маршрутов и необходимой инфраструктуры. В Тульской области почти нет оборудованных экотроп, а первый маршрут в «Малиновой засеке» был открыт только в 2017 г. и имеет протяженность 3 км; авторы считают, что экологический туризм может стать инструментом развития туристско-рекреационного потенциала Тульской области [6].

С другой стороны, как отмечается в работе А.В. Степанова, на протяжении последних лет прослеживается активная диверсификация туристических направлений в регионе. К традиционным видам (культурно-познавательный и исторический туризм) добавились индустриальный, событийный и сельский туризм. При этом автор указывает на успехи в развитии музейных комплексов («Ясная Поляна», Тульский музей оружия) и новых пространств, например индустриального кластера «Октава», который объединяет технологические и культурные площадки. В Тульской области наблюдается обновление городской инфраструктуры, появление новых туристических объектов и повышение уровня комфорта для гостей, что свидетельствует о переходе к

форматам долгосрочного, а не экскурсионного отдыха. [7]. В исследовании Е.В. Корнец и Е.П. Медведевой основное внимание в развитии туристско-рекреационного потенциала Тульской области уделено тенденции роста туристического потока и усиления роли цифровизации в управлении туристскими проектами. Авторы отмечают, что в структуре туризма региона наблюдается переход к кластерной организации, расширение маршрутной сети и повышение доли сельского и экологического туризма. Развитие цифровых платформ и внедрение туристских информационных сервисов рассматривается в качестве фундаментального фактора привлечения внутренних туристов и формирования современного имиджа области [8].

Стоит указать, что Тульская область стала одним из лидеров сельского туризма в Рос-

сийской Федерации; в 2024 году регион принял огромный поток туристов в сельской отрасли [9]. В 2024 году объем услуг, предоставленных в сфере туризма, превысил 6 млрд. руб. – выражается существенный рост отрасли в финансовом выражении и проявляется возрастающее значение сектора в региональной экономике [10].

Обращаясь к актуальным статистическим данным, опубликованным Федеральной службой государственной статистики «Росстат», отметим достигнутые успехи в развитии туристско-рекреационного потенциала региона. Так, на рисунке 1 приведены данные динамики коллективных средств размещения Тульской области, численности номеров и количества мест в них.

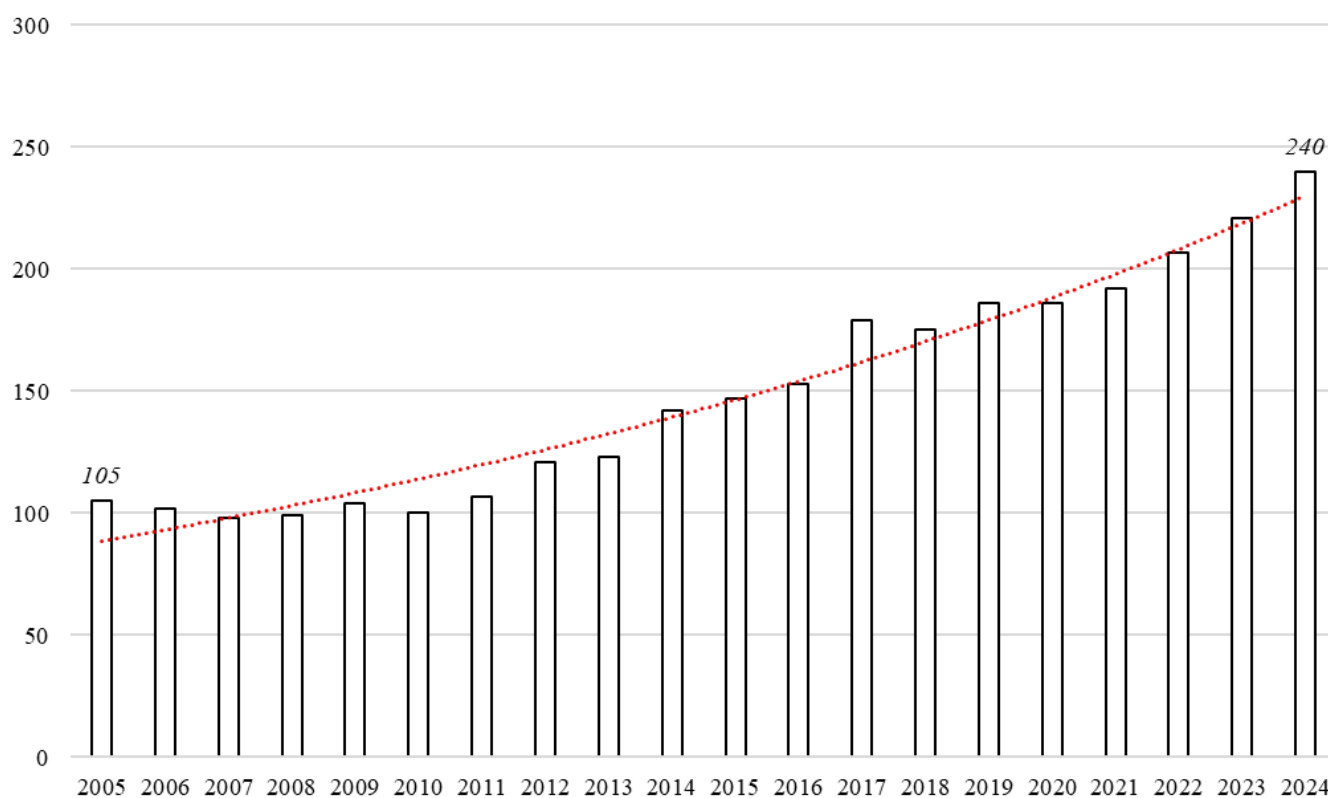


Рис. 1. Число коллективных средств размещения в Тульской области, ед. [11]

Так, согласно приведенным данным, число коллективных средств размещения увеличилось с 105 единиц в 2005 году до 240 единиц в 2024 году (рост в 128,6%); номерной фонд вырос до 7553 номеров (практически вдвое), а

число мест в них до 20109 (против 11608 в 2005 году); общая численность размещенных лиц в 2024 году составила 647854 чел. (рис. 2) [11].

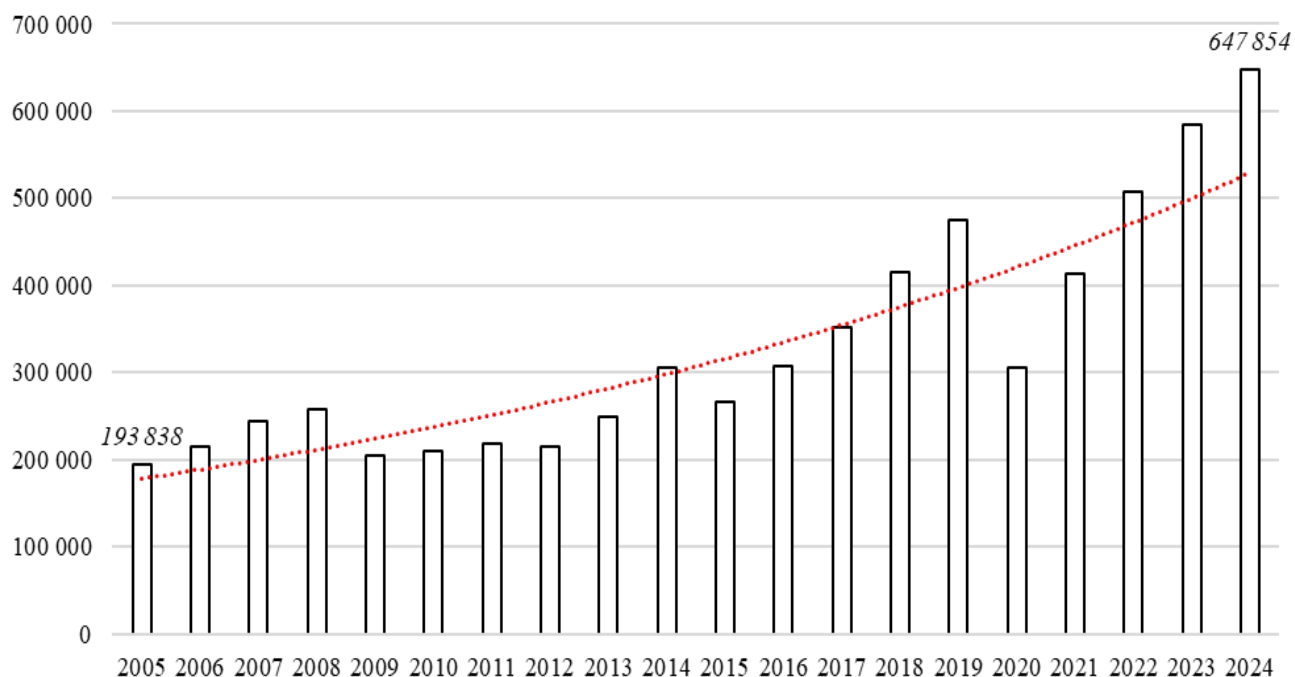


Рис. 2. Численность размещенных лиц в коллективных средствах размещения, ед. [11]

Также доходы от размещения в КСР возросли до 6,345 млрд. руб.; затраты составили 5,530 млрд. руб., что указывает на увеличение коммерческой активности и масштабов бизнеса в сфере туристско-рекреационных услуг [11]. Аналогично в секторе гостиниц и аналогичных средств размещения в период 2016-2024 гг. зафиксировано повышение числа гостиниц и аналогичных средств с 114 до 181, числа номеров с 3112 до 5202, числа мест с 6308 до 12644. Общее число ночевок выросло с 626680 до более чем 2093943, а численность размещенных лиц с 245164 до 551699 [11]. Фактически прослеживается существенное расширение инфраструктуры размещения, а также рост спроса на услуги размещения.

При этом в деятельности санаторно-курортных организаций Тульской области ситуация складывается не столь благоприятно. Количество санаторно-курортных организаций за 2005-2024 гг. сократилось на 10 (с 29 до 19 ед.); практически на треть сократилось число номеров, мест и ночевок в санаторно-

курортных организациях. Общая динамика размещения также сократилась на 12 тыс. чел. к 2024 году [11].

Как отмечается в работе Ф.Л. Фам Тхи, порядка 80% гостиничного фонда сосредоточено в городе Туле и её окрестностях; кроме того, среднегодовой туристический поток превышает 1,5 млн. чел., из которых порядка 90% – это внутрирегиональные и российские туристы. По мнению автора, развитие отрасли происходит за счет её диверсификации, т.к. туристам предлагаются гастрономические маршруты, события, активный отдых, а не только традиционные экскурсионные поездки. С другой стороны, концентрация инфраструктуры и потоков в административном центре и ближайших районах остается высокой, в то время как отдаленные муниципалитеты остаются слабо охваченными [12].

Учитывая представленные обстоятельства, сформируем SWOT-анализ туристско-рекреационного потенциала Тульской области (табл.)

Таблица 1. SWOT-анализ туристско-рекреационного потенциала Тульской области

Сильные стороны	Слабые стороны
1) Богатое историко-культурное наследие региона, более тысячи памятников архитектуры, музейных и усадебных комплексов, объекты федерального значения («Ясная Поляна», «Куликово поле», Тульский кремль); 2) Формирование положительного туристического бренда (узнаваемые символы («тульский пряник», «самовар», «оружие»), развитый имидж центра народных промыслов); 3) Географическое преимущество (близость к Москве, развитая транспортная доступность (авто-, ж/д-сообщение), что стимулирует поток внутренних туристов; 4) Развитие инфраструктуры размещения, увеличение числа коллективных средств размещения; 5) Поддержка со стороны региональных властей путем реализации Стратегии развития туризма до 2035 года, формирования кластеров и развития событийного туризма; 6) Лидерские позиции в сельском туризме, т.к. область входит в топ регионов России по агротуризму; 7) Повышение экономического вклада туризма, т.к. доходы отрасли превысили 6 млрд рублей в 2024 году без учета мультипликативных эффектов;	1) Неравномерность пространственного развития туризма (высокая концентрация объектов и инфраструктуры в Туле, слабая представленность периферийных районов); 2) Дефицит квалифицированных кадров в гостиничном и экскурсионном секторе; 3) Сезонность туристического потока, преобладание краткосрочных поездок; 4) Недостаток цифровых инструментов продвижения и бронирования; 5) Ограниченность инвестиций и слабая степень участия малого бизнеса в развитии регионального бренда (стремление развивать собственный частный бренд); 6) Сокращение числа санаторно-курортных учреждений; 7) Проблемы экологического туризма;
Возможности	Угрозы
1) Включение Тульской области в национальные туристические маршруты, например в «Золотое кольцо России»; 2) Развитие экологического, сельского и гастрономического туризма с учетом региональных традиций; 3) Расширение сети цифровых платформ, онлайн-брендинга и электронных сервисов маршрутизации; 4) Создание новых туристско-рекреационных кластеров в малых исторических городах области; 5) Государственно-частное партнерство и инвестиции, государственные программы поддержки инфраструктуры туризма; 6) Межрегиональное сотрудничество с Московской, Калужской и Липецкой областями в рамках сетевых маршрутов; 7) Рост внутреннего туризма в РФ, усиливающий позиции региона на национальном рынке в целом.	1) Экономическая нестабильность и ограниченные ресурсы бюджетного финансирования, снижающие объем инвестиций; 2) Падение покупательной способности населения, что влияет на спрос на туристические услуги; 3) Риски экологической деградации природных зон при росте турпотока без механизмов регулирования; 4) Конкуренция с другими регионами Центральной России (Владимирская, Ярославская, Калужская области) за федеральные туристические маршруты; 5) Слабая диверсификация туристского продукта, преобладание культурно-познавательных форм при недостаточном развитии рекреационных, спортивных и др. направлений; 6) Отставание в цифровизации и маркетинговом продвижении региона на внешних рынках; 7) Недостаток транспортно-логистической интеграции в сельских территориях, что ограничивает развитие агротуризма.

В совокупности проведенный анализ туристско-рекреационного потенциала Тульской области показывает, что регион демонстрирует определенные успехи в развитии сферы туризма, опирается на имеющееся сочетание историко-культурных, природных и экономических факторов. Реализация Постановления Правительства Тульской области № 295 от 08.06.2020 г. создала предпосылки для развития отрасли, что выразилось в повышении туристического потока, доходов и числа объектов размещения. При этом сохраняются структурные противоречия, связанные с высокой территориальной концентрацией туризма в столице региона, ограниченностью кадрового и инвестиционного потенциала, не-

достаточной цифровизацией. Однако перспективы дальнейшего роста связаны с включением Тульской области в национальные маршруты, развитием экотуризма и сельских направлений, расширением межрегионального сотрудничества и повышением качества сервиса. Таким образом, стратегическое управление туристско-рекреационным потенциалом региона должно опираться на принципы межотраслевой интеграции и инновационного продвижения, что позволит Тульской области не только сохранить культурное наследие, но и превратить туризм в один из драйверов экономического роста и региональной идентичности.

Библиографический список

1. Постановление Правительства Тульской области от 08.06.2020 № 295 «О внесении изменения в Постановление правительства Тульской области от 16.10.2017 № 468». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/document/7100202006080006?index=32>.
2. Корнеева М.Е. Историко-культурное наследие Тулы и Тульской области для развития рекреации и туризма в регионе // *Фундаментальные исследования*. – 2013. – № 6 (ч. 6). – С. 1530-1534.
3. Журавлева З.С. Расчет совокупного дохода от туризма и оценка его доли в экономике Тульского региона // *Московский экономический журнал*. – 2021. – № 12. С. 600-608. – DOI: 10.24412/2413-046X-2021-10748.
4. Буздина Д.Е. Перспективы туристического потенциала Тульской области как претендента на включение в национальный туристский маршрут «Золотое кольцо России» // *Экономика и бизнес: теория и практика*. – 2019. – № 6-1. – С. 60-64. – DOI: 10.24411/2411-0450-2019-10819.
5. Кормишова А.В. Проблемы развития регионального туризма на примере Тульской области // *Инновации и инвестиции*. – 2019. – № 2. – С. 275-277.
6. Танкиева Т.А., Пономарева М.В., Королев А.В. Проблемы и перспективы развития экологического туризма в Тульской области // *Сервис Plus*. – 2018. – Т. 12. № 2. – С. 3-13. – DOI: 10.24411/2413-693X-2018-10201.
7. Степанов А.В. Основные направления и перспективы развития туризма в Тульской области // *Проблемы и перспективы развития туризма Региональный аспект Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции (Грозный 28 апреля 2023 г.)*. – Грозный, 2023. – С. 204-207. DOI: 10.36684/92-1-2023-204-207.
8. Корнец Е.В., Медведева Е.П. Основные тенденции развития туризма в Тульской области. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://64.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Корнец%20Е.В.,%20Медведева%20Е.П.pdf>.
9. Тульская область стала одним из лидеров сельского туризма в России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vestitula.ru/lenta/270485>.
10. Объем услуг в сфере туризма в Тульской области в 2024 году превысил 6 млрд рублей. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.interfax-russia.ru/tourism/news/obem-uslug-v-sfere-turizma-v-tulskoy-oblasti-v-2024-godu-prevysil-6-mlrd-rublej>.
11. Торговля и услуги – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://71.rosstat.gov.ru/folder/41491>.
12. Фам Тхи Ф.Л. Современное состояние туризма в Тульской области / Ф.Л. Фам Тхи // *Бизнес-технологии в туризме и гостеприимстве Сборник статей научных докладов по итогам Всероссийской студенческой научной конференции Москва 31 марта 2022 года / под ред. О.Е. Афанасьева, Е.В. Юдиной*. – Москва: Российский государственный университет туризма и сервиса 2022. – С. 530-536.

ANALYSIS OF THE TOURIST AND RECREATIONAL POTENTIAL OF THE TULA REGION

V.A. Guseva, *Student*

V.A. Polyakov, *Doctor of Economic Sciences, Professor*

Financial University under the Government of the Russian Federation (Tula Branch)
(Russia, Tula)

Abstract. *The article is devoted to the analysis of the tourist and recreational potential of the Tula Region as a strategic direction of regional development. The features of tourism infrastructure formation and the dynamics of the tourist flow are revealed; the socio-economic effects of the industry and its contribution to the regional economy are clarified. The main trends, contradictions, and growth factors of tourism are identified; the prospects and threats to further development are characterized. A SWOT analysis is conducted, and the directions for improving regional tourism policy are determined.*

Keywords: *tourist and recreational potential, Tula Region, regional development, tourism infrastructure, domestic tourism of the Tula Region, tourism potential development in Tula.*

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОГО КОМПЛЕКСА

В.А. Гусева, студент

В.А. Поляков, д-р экон. наук, профессор

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Тульский филиал)
(Россия, г. Тула)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-103-107

Аннотация. В статье рассматривается механизм стратегического управления развитием туристско-рекреационного комплекса Российской Федерации, оценивается его текущее состояние и перспективы развития в условиях цифровизации, внедрения инноваций и роста внимания к вопросам устойчивого развития. Подчеркивается необходимость в долгосрочном планировании и стратегическом управлении развитием для достижения стратегических целей развития комплекса.

Ключевые слова: стратегическое управление, туристско-рекреационный комплекс, характеристика туристско-рекреационного комплекса, региональное развитие, внутренний туризм.

Туристско-рекреационный комплекс является одним из ключевых направлений регионального развития и фактором региональной конкуренции в Российской Федерации. Под туристско-рекреационным комплексом понимается совокупность профильных предприятий (организаций), инфраструктура, техноло-

гическая и ресурсная основа, взаимодействующая на основе общих процессов туристско-рекреационного производства и предоставления соответствующих услуг [1].

Структуру комплекса представлена сложным сочетанием объектов и взаимосвязей между ними (рис. 1).

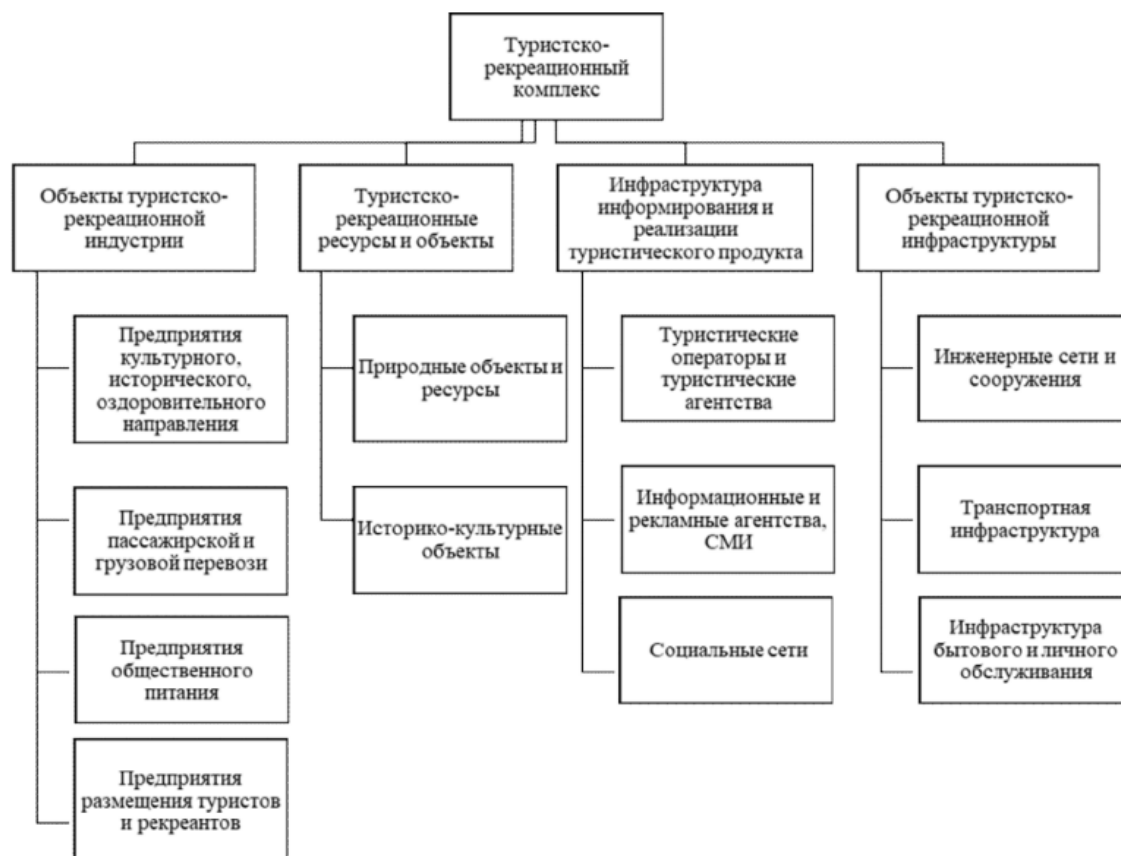


Рис. 1. Структура туристско-рекреационного комплекса

Подобное связано, в первую очередь, с объективной необходимостью интеграции системы для её эффективного и целостного развития в долгосрочной перспективе. Это является и спецификой управления развитием туристско-рекреационного комплекса, поскольку достижение стратегических целей развития возможно только в случае динамичного и гармоничного развития всех его составляю-

щих, что характеризует туристско-рекреационный комплекс как систему.

Количественной характеристикой туристско-рекреационного комплекса является показатель оценки туристского потока по числу поездок. По своему содержанию показатель характеризует туристическую активность (рис. 2).

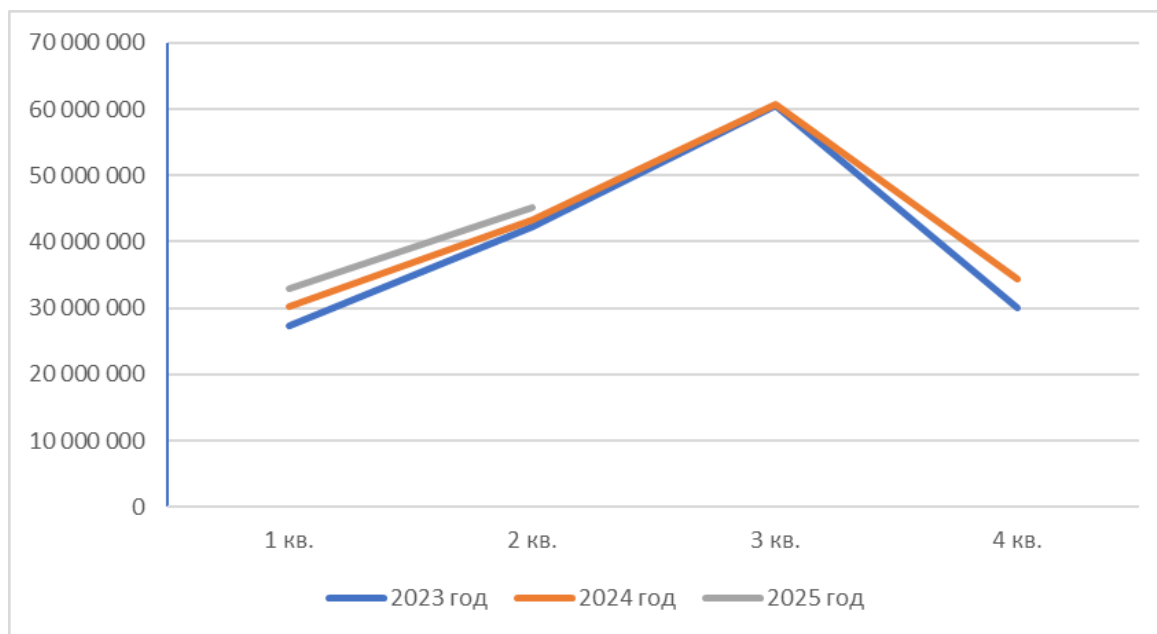


Рис. 2. Динамика туристского потока по числу поездок

Пик туристского потока традиционно приходится на август-сентябрь каждого года, поскольку период является наиболее благоприятным по погодным условиям для поездок в большинство регионов Российской Федерации. В целом по общему объёму туристского потока можно говорить об умеренном росте, который наблюдается в 2024 году относительно 2023, и также прогнозируется и в 2025 году. В среднем наблюдается увеличение на 7% ежегодно.

Примечательно, что Росстат представляет информацию о туристском потоке в разделении на субъекты Российской Федерации, что подчёркивает важность этого аналитического показателя, в том числе и для самих субъектов в рамках разработки целевых программ и достижения стратегических показателей развития туристско-рекреационного комплекса.

По состоянию на 2024 год абсолютным лидером по объёму туристского потока является Центральный федеральный округ. Поездки в ЦФО формируют 33% всей туристической активности, фиксируемой Росстатом (рис. 3) [2].

Стратегическое управление туристско-рекреационным комплексом является элементом стратегического планирования и осуществляется на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. Стратегическое управление находит своё отражение в Национальном проекте «Туризм и гостеприимство», Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 20 сентября 2019 г. № 2129-р, и других документах стратегического планирования различного уровня.

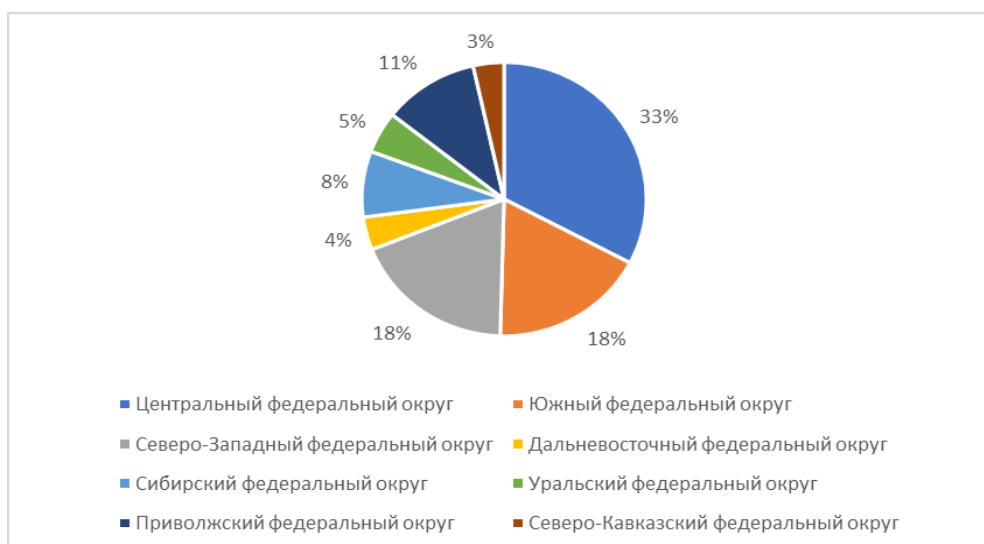


Рис. 3. Структура туристского потока по федеральным округам

Независимо от вида документа, в стратегическом управлении содержатся следующие характеристики [3]:

1. текущее состояние комплекса и ретроспективный анализ динамики его развития;
2. потенциал развития комплекса в контексте развития инфраструктурной, ресурсной и технологической частей;
3. целевые установки по основным показателям развития туристско-рекреационного комплекса на прогнозный период по одному сценарию или разветвление на сценарии.
4. риски реализации стратегического управления и работа с ними.

Дополнительно документами стратегического планирования являются планы мероприятий по реализации стратегий развития. Подобная структура определяет детальность проработки стратегического управления, и от качества составления документов, в особенности рисков и плана мероприятий, зависит эффективность, а главное, реализуемость всей стратегии развития.

На современном этапе развития в условиях цифровизации, технологической трансформации и роста территориальной мобильности внутри страны активно развиваются две тенденции стратегического управления развитием туристско-рекреационного комплекса [4; 5]:

1. организация туристско-рекреационных кластеров;
2. расширение интеграции государственных и частных структур в туристско-рекреационный комплекс.

Кластеры являются эффективным инструментом развития туризма, объединяя взаимо-

связанные туристические и рекреационные предприятия и организации в пределах одной географической зоны для создания синергетического эффекта.

Их главная цель – повышение конкурентоспособности региона в сфере туризма посредством системного взаимодействия заинтересованных сторон и оптимального использования местного потенциала.

Принципиальные преимущества кластерного подхода заключаются в следующем. В целом, такой подход гарантирует синергию в укреплении межотраслевых связей, охватывающих различные сегменты туристской индустрии: транспорт, туризм, торговля, развлечения. Более того, этот подход стимулирует активизацию инновационных процессов и модернизацию инфраструктуры и позволяет укрепить сотрудничество между участниками. Другое преимущество заключается в сокращении затрат на бизнес-процессы, включая маркетинг, логистику и поддержку иных функций за счет совместного использования ресурсов и согласованной работы. Кластеры обладают гибкостью и динамичностью функционирования благодаря координированным действиям всех участников, что позволяет оперативно реагировать на изменения рыночной среды.

Кластеры как инструмент развития территории создаются с 2011 года. На данный момент кластерный подход является одним из наиболее часто применяемых в качестве инструмента развития туристско-рекреационного комплекса в Российской Федерации.

Примечательно, что в последние годы начали формироваться межрегиональные кластеры, охватывающие несколько регионов Российской Федерации внутри одного кластера. Кластер по своему содержанию предлагает совокупность туристско-рекреационных объектов и услуг, которые объединены в одну цепочку, облегчающую процесс для конечного потребителя. Благодаря кластерному подходу формируется единая экосистема в пределах конкретной территории: достопримечательности, коллективные средства размещения, объекты питания. Инфраструктура развивается вокруг какого-либо объекта, направленного на привлечение туристов. К таким объектам относятся природные, историко-культурные достопримечательности, курортно-рекреационные зоны, социально-развлекательные центры, гастрономические особенности территории, специализированные мероприятия и другое [6].

Кластеры стали популярны ввиду относительной финансовой выгоды, поскольку они объединяют в себе разные виды отдыха и предполагают программу туристско-рекреационных мероприятий.

При запуске туристско-рекреационного кластера создаются новые рабочие места. Туризм становится важной отраслью, обеспечивая занятость населения и бюджетные доходы. Однако следует учитывать такой фактор, как сезонность. Это затрудняет эффективное распределение нагрузки на объекты инфраструктуры и поддержание высокого уровня занятости круглый год.

Расширение интеграции государственных и частных интересов заключается в широком взаимодействии органов государственной власти с частными лицами в туристско-рекреационном комплексе. Этот процесс выражается как в прямой поддержке через государственные программы и мероприятия по поддержке бизнеса в туристско-рекреационного комплекса, так и косвенно через инструменты государственного воздействия.

С целью развития туристкой инфраструктуры и увеличения притягательности региона путем создания благоприятных экономических условий для развития бизнеса и улучшения инвестиционной привлекательности создаются особые экономические зоны туристско-рекреационного типа (далее – ОЭЗ ТРТ).

Создание ОЭЗ ТРТ способствует привлечению частных капиталовложений, созданию рабочих мест, росту доходов бюджета, формированию бренда региона, интеграцию в международную экономику.

ОЭЗ ТРТ располагаются в самых живописных и востребованных туристами регионах России и предлагают благоприятные условия для организации туристического, спортивного, рекреационного и других видов бизнеса [7; 8].

На текущий момент в Российской Федерации созданы следующие ОЭЗ ТРТ: ОЭЗ «Горная Шория» в Кемеровской области – Кузбассе, ОЭЗ «Байкальская гавань» в Республике Бурятия, ОЭЗ «Бирюзовая катунь» в Алтайском крае, ОЭЗ «Ворота Байкала» в Иркутской области, ОЭЗ «Завидово» в Тверской области, Северокавказский туристический кластер, ОЭЗ «Эльбрус» в Кабардино-Балкарской Республике, ОЭЗ «Архыз» в Карачаево-Черкесской Республике, Каспийский прибрежный кластер в Республике Дагестан, ОЭЗ «Армхи» в Республике Ингушетия, ОЭЗ «Цори» в Республике Ингушетия, ОЭЗ «Ведучи» в Чеченской Республике, ОЭЗ «Мамисон» в Республике Северная Осетия – Алания.

Резидентом ОЭЗ ТРТ признаются индивидуальный предприниматель и коммерческая организация, за исключением унитарного предприятия. Также могут осуществлять предпринимательскую деятельность инвесторы, которые не являются резидентами ОЭЗ. Кроме того, в случае утраты хозяйствующим субъектом статуса резидента ОЭЗ ему разрешается вести деятельность в ОЭЗ на общих основаниях.

ОЭЗ ТРТ привлекают инвесторов не только за счет налоговых льгот, но и благодаря инвестиционным гарантиям, развитой инфраструктуре, высокой квалификации рабочих и эффективному администрированию.

Основное отличие туристско-рекреационных зон от технико-внедренческих ОЭЗ заключается в акценте на предоставление востребованных услуг, а не на производство товаров или разработку инновационных продуктов. Россия обладает значительными туристическими и лечебными ресурсами, эффективное использование которых может существенно улучшить экономические показатели регионов.

Однако для развития ОЭЗ и увеличения турпотока нужен комплексный подход всех заинтересованных сторон, начиная со снижения стоимости перевозки, обеспечения необходимым количеством перевозчиков, заканчивая маркетинговыми кампаниями, которые популяризируют внутренний туризм.

В целом в последние годы ситуация для развития туристско-рекреационного комплек-

са остается благоприятной на фоне ограниченности международной мобильности, из-за чего туристские потоки направляются внутрь страны, а не вне её. Однако в то же время это является и вызовом для субъектов Российской Федерации, поскольку они должны обеспечить должный уровень притягательности для привлечения освобождающегося потока.

Библиографический список

1. Федеральный закон Российской Федерации от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/.
2. Федеральный закон от 22.07.2005 № 116-ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_54599/55af6047d5fa5781c65dadae985332af163f6363/.
3. Распоряжение Правительства РФ от 20 сентября 2019 г. № 2129-р «Об утверждении Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_333756/.
4. Белейченко А.С., Сбор и анализ информации для стратегического управления туристско-рекреационным комплексом // Эргодизайн. – 2022. – № 2 (16). – С. 114-118.
5. Топсахалова Ф.М.-Г. Стратегическое управление формированием и развитием регионального туристско-рекреационного комплекса в условиях социально-экономической трансформации: монография / Ф.М.-Г. Топсахалова, З.Н. Теунаева, Ф.М. Айбазова // Академия естествознания. – 2012. – 267 с.
6. Дунец А.Н., Теоретические основы планирования туристско-рекреационных комплексов // СибСкрипт. – 2015. – № 2-7 (62). – С. 164-167.
7. Соловьёв А.П., Региональные программы и стратегии развития туризма как фактор реализации туристского потенциала в субъектах Российской Федерации // Учёные записки (АГАКИ). – 2018. – № 3 (17). – С. 68-73.
8. Оценка туристского потока. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm#>.
9. Статистический бюллетень Росстата к Всемирному дню туризма – 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm/comments>.

STRATEGIC MANAGEMENT OF TOURISM AND RECREATION DEVELOPMENT

V.A. Guseva, Student

V.A. Polyakov, Doctor of Economic Sciences, Professor

**Financial University under the Government of the Russian Federation (Tula Branch)
(Russia, Tula)**

Abstract. *The article considers the mechanism of strategic management of development of the tourist and recreational complex of the Russian Federation, assesses its current state and prospects of development in the conditions of digitalization, introduction of innovations and increasing attention to the issues of sustainable development. It emphasizes the need for long-term planning and strategic management of development to achieve the strategic goals of the complex development.*

Keywords: *strategic management, tourism and recreation complex, characteristics of the tourism and recreation complex, regional development, domestic tourism.*

МИГРАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА И ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ФРАНЦИИ: ЭКОНОМЕТРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Е.В. Дроздова, студент

Научный руководитель: Т.С. Медведкин, д-р экон. наук, профессор
Донской государственный технический университет
(Россия, г. Ростов-на-Дону)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-108-113

Аннотация. В статье исследуется влияние миграционной политики Франции на инвестиционную привлекательность государства. С использованием эконометрического анализа, который основывается на данных за период с 1978 по 2023 гг., проводится оценивание взаимосвязи между параметрами миграционной политики и ключевыми показателями, характеризующими инвестиционную привлекательность. Результаты данного анализа позволили выявить тенденции в отношении влияния миграционной политики на инвестиционную привлекательность Франции и разработать наиболее эффективные инструменты проведения миграционной политики, которые могут поспособствовать привлечению инвестиций. На основе полученных данных разрабатываются рекомендации по стратегическому планированию миграционной политики, которые, в свою очередь, направлены на оптимизацию ее влияния на инвестиционную привлекательность Франции в условиях глобальной конкуренции как за капитал, так и за высококвалифицированную рабочую силу.

Ключевые слова: миграционная политика, инвестиционная привлекательность, прямые иностранные инвестиции, эконометрическое моделирование, Франция, теневая занятость, функция Кобба-Дугласа.

В условиях углубления глобализационных процессов, международная миграция трансформируется в один из ключевых факторов, определяющих макроэкономическую динамику национальных систем. Для Франции, стратегической задачей которой является привлечение значительных объемов прямых иностранных инвестиций (ПИИ), система регулирования миграционных потоков приобретает первостепенное значение. Данная политика оказывает прямое влияние на формирование устойчивого делового климата, воздействуя на качество трудовых ресурсов, состояние общественной инфраструктуры и уровень социальной консолидации. Исторический опыт Франции, обладающей одной из наиболее развитых экономик в Европейском Союзе, характеризуется высоким инвестиционным потенциалом, подкрепленным развитой транспортной сетью, высокой квалификацией рабочей силы и статусом Франции как одного из мировых центров венчурного капитала на примере технопарков в София-Антиполис, Гренобле, Лионе и Марселе. Анализ взаимосвязи между миграционным регулированием и восприятием инвесторов позволяет выявить

системные риски, присущие современным экономикам.

Цель научного исследования – настоящее исследование направлено на определение роли миграционной политики в обеспечении повышения инвестиционной привлекательности государства.

Для достижения поставленной цели были разработаны задачи: теоретико-эмпирический анализ взаимосвязи миграционной политики и инвестиционной привлекательности Франции, ретроспективный анализ этапов экономического развития Франции с учетом миграционных тенденций, эмпирическая оценка динамики ключевых макроэкономических и миграционных показателей.

Теоретические основы исследования

Концептуальные подходы к пониманию термина миграции и инвестиционной привлекательности

Экономическая теория неоднозначно трактует влияние миграции: неоклассическая школа (А. Маршалл (*Alfred Marshall*), А. Пигу (*Arthur Cecil Pigou*)) [1] рассматривает миграцию как механизм эффективного распределения трудовых ресурсов, полагая, что она по-

зитивно влияет на экономику принимающей страны. Напротив, кейнсианская доктрина (Дж.М. Кейнс (*John Maynard Keynes*)) [2] утверждает, что мобильность труда может активизировать безработицу, а марксистская теория (К. Маркс (*Karl Heinrich Marx*)) [3] указывает на неравномерное распределение трудовых ресурсов в мировом хозяйстве из-за нестабильного спроса на труд.

Таким образом, под международной миграцией в наиболее распространенной интерпретации понимается переселение части населения в другую страну, временно или на постоянной основе. В результате анализа ключевых научных направлений, автор предлагает рассматривать данный процесс как перераспределение трудовых ресурсов в виде движения населения в рамках региона или государства, который оказывает влияние на экономическую структуру субъектов.

В свою очередь, инвестиции определяются как вложение средств в разнообразные активы (ценные бумаги, недвижимость) с основной целью получения максимально возможного дохода и экономического эффекта в будущем при минимизации рисков. Эволюция инвестиционной теории прошла путь от меркантилистского накопления драгоценных металлов, затем классического акцента на вложениях в производство (А. Смит (*Adam Smith*), Д. Рикардо (*David Ricardo*)) [4] до неоклассических подходов, фокусирующихся на ожидаемой прибыли и минимизации рисков (Дж.М. Кейнс (*John Maynard Keynes*), Д. Тобин (*James Tobin*)) [4]. Инвестиции подразделяются на прямые иностранные инвестиции (ПИИ), предусматривающие получение кон-

троля над активом, и портфельные, нацеленные на диверсификацию и пассивный доход.

Инвестиционная привлекательность государства – это интегральный показатель оценки комплекса условий, которые определяют целесообразность и эффективность инвестиций в экономику страны, формируемый под влиянием двух основных групп факторов: инвестиционного потенциала (объективные возможности страны) и инвестиционного риска (вероятность обесценивания вложений).

Несмотря на большое количество исследований взаимосвязи миграционной политики и инвестиционной привлекательности, недостаточно рассмотренной является гипотеза о существовании прямой зависимости инвестиционной привлекательности страны от количества мигрантов, которые увеличивают численность рабочей силы, а следовательно, влияют на структуру и производительность общественного труда на основе теоретико-методологического постулата о роли рабочей силы в увеличении инвестиционной привлекательности страны.

Эмпирический анализ и эконометрическое моделирование

Эмпирический анализ миграции и инвестиций

Миграционные процессы: максимум чистой миграции (ЧМ) пришелся на 2005 год (155 943 чел.) после Шенгенского соглашения [5]. После 2006 года потоки стали регулироваться. Численность беженцев демонстрирует устойчивый рост с 2008 года, достигнув максимума в 2023 году (664 366 чел.), что указывает на структурный сдвиг к вынужденной миграции (рис. 1) [6].

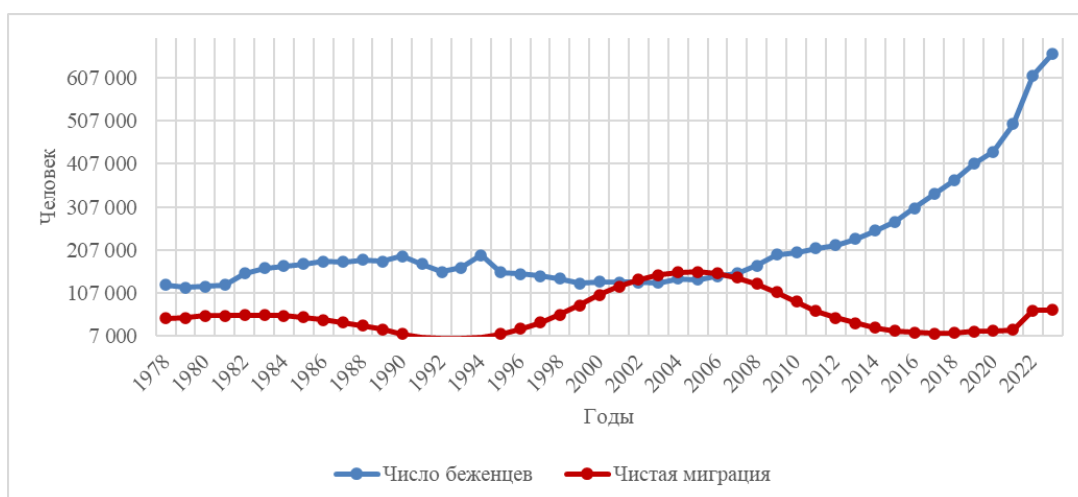


Рис. 1. Сравнение динамики чистой миграции и численности беженцев с 1978 по 2023 гг.

Инвестиционные показатели: приток ПИИ достиг рекордных значений в 2022 году (109,57 млрд долл.), но критически упал в 2023 году до 8,8 млрд долл., что связано прежде всего с неуверенностью инвесторов в перспективах экономического роста как европейских стран, так и мира в целом из-за нестабильной мировой ситуации, вызванного началом Российской Федерацией СВО в феврале 2022 года [7]. В то же время в 2000 году мы наблюдаем резкий скачок оттока прямых иностранных инвестиций из Франции с 45 млрд долл. в 1998 году до 173 млрд долл. в 2000 году (самый высокий показатель за весь исследуемый период), что связано, в первую очередь, с высокими темпами экономического

роста в развивающихся странах, куда, естественно, инвесторам было выгоднее направлять свои средства [8]. В целом, проведенный анализ позволяет говорить о том, что Франция является нетто-экспортером инвестиций, так как отток капитала практически всегда превышает его приток (рис. 2).

Результаты эконометрического моделирования

Автором был проведен корреляционно-регрессионный анализ, который выявил высокую корреляцию притока ПИИ с ВВП на душу населения, численностью населения и численностью рабочей силы. Наиболее статистически значимой была признана множественная степенная регрессия (табл. 1).

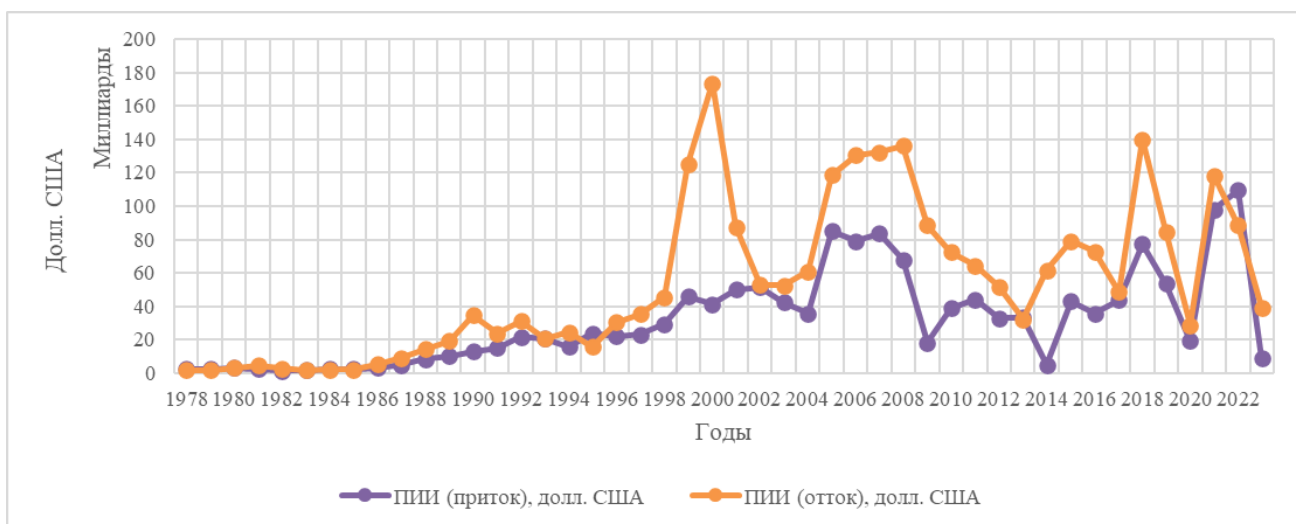


Рис. 2. Динамика изменения оттока ПИИ из Франции в период с 1978 по 2023 гг., долл. США

Таблица 1. Значения показателей R^2 и критерия Фишера

Модель	R^2 (Коэффициент детерминации)	Критерий Фишера (F)	
		F-расчетный	F-табличный
Парная степенная регрессия ($Y = \text{ПИИ}/1 \text{ раб.}$, $X = \text{GFCF}$)	0,6142	70,0555	2,0096
Множественная линейная регрессия	0,5044	15,2689	
Множественная степенная регрессия	0,7631	48,3211	

Уравнение динамики притока ПИИ (FDI):

$$FDI = \frac{3,35115E+45 \cdot X_1^{2,405} \cdot X_2^{10,23}}{X_3^{15,661}} \quad (1)$$

где X_1 – ВВП на душу населения, долл. США;

X_2 – численность рабочей силы, чел.;

X_3 – численность населения, чел.

Таким образом, отрицательная степень у фактора численность населения (X_3) -15,661 опровергает исходную гипотезу, выдвинутую автором во время проведения научного исследования, о прямой зависимости инвестиционной привлекательности от количественного роста населения [9]. Это означает, что социальные и инфраструктурные издержки некон-

тролируемого миграционного прироста экспоненциально увеличивают инвестиционный риск.

Модель экономического роста

Моделирование экономического роста с использованием функции Кобба-Дугласа показало высокую надежность ($R^2=0,99$).

Уравнение модели:

$$Y = 0,85 \times K^{0,96} \times L^{0,16} \quad (2)$$

где Y – ВВП, долл. США;

K – валовое накопление основного капитала (GFCF), долл. США;

L – численность рабочей силы, чел.

Таблица 2. Значения показателей R^2 и $F_{расч}$ у показателей капитал и труд

Показатель	Коэффициент эластичности	R^2	Критерий Фишера (F)	
			F-расчетный	F-табличный
Капитал (K)	0,96	0,9893	1988,44	2,0129
Труд (L)	0,16	-	-	

Сумма коэффициентов эластичности (1,12) подтверждает интенсивный путь развития экономики Франции с возрастающей отдачей от масштаба. Дисбаланс, где коэффициент капитала (0,96) значительно выше коэффициента труда (0,16), указывает на то, что рост ВВП страны обусловлен вложениями в капитал, а вклад труда минимален, что подтверждает преобладание низкоквалифицированной рабочей силы и наличие структурного дисбаланса. Данный анализ не позволяет нам с точностью утверждать, что функция Кобба-Дугласа работает в полной мере, но она может быть использована в качестве отправной точки для проведения дальнейших исследований.

Заключение

Проблемы и стратегические решения

Количественный анализ позволил установить, что миграционные процессы и инвестиционная привлекательность имеют весьма необычную взаимосвязь. Эконометрическая модель множественной степенной регрессии показала, что увеличение численности населения (в значительной степени обусловленное миграцией) оказывает отрицательное, экспоненциальное влияние на приток прямых иностранных инвестиций (ПИИ) во Францию.

На основании эконометрического анализа были выделены три ключевые проблемы, снижающие инвестиционную привлекатель-

ность, и предложены соответствующие стратегические решения.

Во-первых, неконтролируемый рост численности населения за счет прибывающих мигрантов ведет к увеличению социального риска, что, согласно уравнению (1), оказывает отрицательное, экспоненциальное влияние на ПИИ. Решение заключается в развитии демографической политики, стимулирующей рождаемость коренного населения, и в ужесточении требований к социальной интеграции мигрантов.

Во-вторых, развитие «теневых секторов» и низкая эластичность труда ($L=0,16$), подтвержденная моделью Кобба-Дугласа (2), приводит к сокращению налоговых поступлений и подрыву предсказуемости рынка. Стратегические меры включают пересмотр налоговой системы, введение стимулов к официальной занятости и увеличение государственных инвестиций в профессиональное обучение (фактор L).

В-третьих, статус Франции как нетто-экспортера инвестиций обуславливает недостаточное финансирование внутреннего развития и высокую чувствительность к внешним кризисам. Рекомендуется диверсификация внешних инвестиций и приоритетное направление капитала на внутреннюю модернизацию и социальные нужды.

Таким образом, исходя из результатов эконометрического моделирования стратегическое планирование Франции на среднесрочную перспективу должно быть принципиально переориентировано с количественного роста на качественную трансформацию факторов производства и снижение структурных рисков.

1. Переход к селективной миграционной политике: учитывая доказанное отрицательное, экспоненциальное влияние фактора численности населения на приток ПИИ (коэффициент -15,661), ключевым стратегическим решением является переход к строго селективной миграционной политике. Стратегия должна быть направлена не на компенсацию демографического дефицита любыми мигрантами, а на привлечение высококвалифицированных специалистов, способных интегрироваться в капиталоемкие секторы экономики. Параллельно требуется жесткое регулирование прав иммигрантов и повышение требований к их социальной ассимиляции, что позволит снизить социальное и политическое бремя (протесты, беспорядки), которое сильно отпугивает инвесторов.

2. Приоритетное инвестирование в человеческий капитал: низкий коэффициент эластичности труда ($L=0,16$) в модели Кобба-Дугласа свидетельствует о структурном перекосе, где рост ВВП почти полностью зависит от капитала ($K=0,96$). Стратегическая задача состоит в увеличении государственных инвестиций в обучение и переподготовку местной и легальной рабочей силы. Эта мера должна быть направлена на повышение доли квалифицированных кадров, способных работать с передовыми технологиями, что позволит увеличить коэффициент труда и сделать экономику более устойчивой и привлекательной для высокотехнологичных ПИИ.

3. Комплексная борьба с теневой занятостью: для борьбы с теневым сектором, где, предположительно, задействована низкоквалифицированная рабочая сила в лице мигрантов, необходимо стратегическое сочетание

фискальных и регуляторных мер. Это включает пересмотр системы социальных выплат, дестимулирующих легальное трудоустройство, усиление налогового контроля бизнеса и внедрение налоговых льгот для работодателей, способствующих официальной занятости. Данная политика необходима для увеличения налоговых поступлений, снижения инфляционного давления и повышения предсказуемости рынка.

4. Обеспечение внутренней устойчивости и ребалансировка капитала: стратегия управления инвестициями должна предусматривать жесткую диверсификацию внешних инвестиций для минимизации рисков нетто-экспортера капитала. Приоритетом является направление большей части национального и привлеченного иностранного капитала на решение внутренних структурных проблем (модернизацию критической инфраструктуры, финансирование здравоохранения, науки) и сокращение хронического бюджетного дефицита. Только такая консолидированная политика, основанная на внутренних инвестициях и качественном управлении населением, способна обеспечить долгосрочную и устойчивую инвестиционную привлекательность.

Результаты исследования однозначно демонстрируют, что для обеспечения устойчивого роста инвестиционной привлекательности Франции необходим принципиальный отказ от экстенсивной (количественной) миграционной политики. Количественное увеличение населения, вызванное миграцией, выступает как экспоненциально негативный фактор для притока ПИИ, что подтверждается эконометрическим моделированием. Следовательно, стратегическое планирование должно быть сфокусировано на качественном управлении человеческим капиталом и приоритетном финансировании внутренних структурных реформ, направленных на снижение социальных рисков и повышение эластичности труда, что позволит Франции перейти к более сбалансированному и интенсивному экономическому развитию.

Библиографический список

1. Акеев А.А. Миграция: формы и роль в улучшении качества жизни населения // *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. – 2017. – № 2. – С. 195-202.
2. Кейн Дж.М. Общая теория занятости / Пер. А. Лаптев // *Вопросы экономики*. – 1997. – №5. – С. 102-113.
3. Богацкая К.А. Марксистская теория и модель миграции "человеческого капитала" // *Инно-*

вации и инвестиции. – 2018. – №2. – С. 61-66.

4. Узокова Г.М. Эволюция теории инвестиций: от истоков до современной теории // Вестник Сургутского государственного университета. – 2023. – №3. – С. 75-81.

5. Всемирный банк (n.d.). Чистая миграция. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://data.worldbank.org/indicator/SM.POP.NETM?locations=FR>.

6. Всемирный банк (n.d.). Численность беженцев. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://data.worldbank.org/indicator/SM.POP.REFG?end=2023&locations=FR&start=2000&view=chart&year=2000>.

7. Всемирный банк (n.d.). ПИИ, чистый приток. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://data.worldbank.org/indicator/BX.KLT.DINV.CD.WD?locations=FR>.

8. Всемирный банк (n.d.). ПИИ, чистый отток. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://data.worldbank.org/indicator/BM.KLT.DINV.CD.WD?locations=FR>.

9. Дроздова Е.В., Сергиенко Ю.А. Миграционная политика Франции в повышении инвестиционной привлекательности государства // Курсовой проект. ДГТУ, 2024. – 94 с.

MIGRATION POLICY AND INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF FRANCE: AN ECONOMETRIC ANALYSIS

E.V. Drozdova, *Student*

Supervisor: *T.S. Medvedkin, Doctor of Economic Sciences, Professor*

Don State Technical University

(Russia, Rostov-on-Don)

Abstract. *The article examines the impact of France's migration policy on the country's investment attractiveness. Using econometric analysis based on data collected from 1978 to 2023, the article assesses the correlation between migration policy parameters and key indicators of investment attractiveness. The results of this analysis have revealed trends in the impact of migration policy on France's investment attractiveness and have led to the development of the most effective migration policy tools that can help attract investment. Based on these findings, recommendations for strategic planning of migration policy have been developed, which aim to optimize its impact on France's investment attractiveness in a global competition for both capital and highly skilled labor.*

Keywords: *migration policy, investment attractiveness, foreign direct investment, econometric modeling, France; shadow employment, Cobb-Douglas function.*

ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ ШВЕЙЦАРИИ

О.А. Егурнева, студент

Донской государственный технический университет
(Россия, г. Ростов-на-Дону)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-114-120

Аннотация. В статье проводится анализ корпоративного менеджмента ведущих швейцарских компаний пищевой промышленности. На примере трёх ключевых игроков рынка в статье детально рассматриваются особенности их управленческих подходов в различных сферах деятельности. Исследование охватывает пять ключевых аспектов управления: финансовую, производственную, маркетинговую, инновационную и социальную стратегии корпоративного менеджмента. Выявлены существенные различия в подходах к корпоративному управлению компаний. Авторы исследуют гипотезу о эффективности адаптации корпоративных стратегий к специфике рыночного позиционирования на мировом рынке.

Ключевые слова: корпоративный менеджмент, пищевая промышленность, стратегии, финансовая, производственная, маркетинговая, инновационная, социальная, компаративный анализ стратегий, бизнес-модели.

В условиях глобальной экономической интеграции и стремительной трансформации бизнес-моделей Швейцария сохраняет уникальность своей хозяйственной системы, демонстрируя эталон стабильности, инновационности и качества.

Экономика страны отличается высокой диверсификацией. Наряду с всемирно известной банковской сферой, часовой промышленностью (Rolex S.A, Patek Philippe S.A, Omega S.A) и фармацевтическим кластером (Roche Holding, Novartis AG), значительную роль играет пищевая промышленность. В фокусе исследования находятся три ключевые корпорации этой отрасли: Nestlé Société Anonyme (далее по тексту Nestlé), Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli (далее по тексту Lindt & Sprüngli) и Emmi AG (далее по тексту Emmi), чьи стратегии управления отражают особенности швейцарской бизнес-модели. Данные компании были выбраны с учетом размера рыночной капитализации данной отрасли: Nestlé (229,4 млрд. долл. США), Lindt & Sprüngli (35,1 млрд. долл. США), Emmi (4,56 млрд. долл. США). Данные взяты за 27.09.2025 [1].

Цель исследования – выявить особенности корпоративного менеджмента пищевой промышленности Швейцарии на основе различных подходов к стратегиям и управлению.

В данной статье будут рассмотрены пять основных стратегий: финансовая, производственная, маркетинговая, инновационная и социальная [2].

Выбранные стратегии опираются на следующие фундаментальные теории:

Теория портфельного анализа (Boston Consulting Group Matrix). Эта теория предлагает рассматривать продукции компании как портфель финансовых активов, которыми нужно управлять для достижения максимальной эффективности. Матрица BCG используется для принятия решений о распределении ресурсов между различными подразделениями компании [3].

Концепция конкурентных преимуществ Майкла Портера (Michael Porter). Портер утверждал, что устойчивое конкурентное преимущество — основа долгосрочной прибыльности компании. Он предложил три базовые стратегии, одна из которых должна быть выбрана для успеха.

1. Лидерство в издержках: стать производителем с самыми низкими затратами в отрасли. Это позволяет либо устанавливать более низкие цены, захватывая рынок, либо получать более высокую прибыль при стандартных ценах.

2. Дифференциация: создание уникального продукта или услуги, которые воспринимаются рынком как уникальные (за счет дизайна,

технологий, сервиса, бренда и т.д.). Это позволяет устанавливать премиальную цену.

3. Фокусировка (или нишевая стратегия): концентрация на конкретном сегменте рынка, группе покупателей или географическом регионе. Внутри этой ниши компания может достичь либо лидерства в издержках, либо дифференциации [4].

Таким образом, рассмотренные теоретические концепции находят свое практическое воплощение в стратегиях ведущих швейцарских компаний. Однако несмотря на общую принадлежность к пищевой промышленности, их стратегии значительно отличаются. Так, в **финансовой стратегии** Nestlé придерживается агрессивной финансовой политики, основанной на эффективной оптимизации ресурсов и устойчивом росте. Компания располагает значительным объемом свободных денежных средств, накопленных за счет прибыльной операционной деятельности, что позволяет ей осуществлять крупные сделки M&A без привлечения дополнительного акционерного капитала. Ярким примером стала покупка в 2023 году швейцарской компании Heads Up Coffee. Такая политика позволяет интегрировать высоколиквидные активы и повысить общие финансовые показатели компании. Также компания осуществляет значительные вложения в НИОКР и модернизацию производств.

Компания Lindt & Sprüngli придерживается более консервативной финансовой стратегии. Уделяет большое внимание управлению де-

нежными средствами и минимизации рисков. Крупные сделки M&A компании редко осуществляются за счет первичных размещений акций (IPO), так как компания уже давно присутствует на фондовом рынке. Что касается дополнительной эмиссии акций, то теоретически это возможно, однако это может привести к размытию долей существующих акционеров и снижению контроля над компанией. Поэтому Lindt предпочитает более консервативные подходы, такие как заемные средства и денежные резервы. Компания также осуществляет инвестиции в НИОКР, однако концентрируется на создании высококачественных и уникальных шоколадных изделий.

Emmi сочетает в себе элементы стратегий обеих компаний. Как и ее конкуренты, компания избегает использования IPO и дополнительной эмиссии акций для финансирования сделок M&A, опасаясь негативной реакции инвесторов. Вместо этого Emmi использует собственные накопления от операционной деятельности или привлекает банковские кредиты различной срочности. Периодическая реструктуризация активов, включая пересмотр долговых обязательств и продажу неиспользуемых активов, позволяет компании поддерживать финансовую гибкость. Инвестиции в НИОКР направлены на создание инновационных продуктов, таких как безлактозные сыры и йогурты, что соответствует общей стратегии баланса между традициями и современными трендами [5]. Обобщенный анализ финансовой стратегии представлен в таблице 1.

Таблица 1. Сравнительный анализ финансовой стратегии пищевых компаний Швейцарии

Критерий	Nestlé	Lindt & Sprüngli	Emmi
Основная стратегия	Агрессивная экспансия	Консервативный менеджмент	Сбалансированный подход
Источники финансирования M&A	Свободные денежные средства операционной деятельности	Денежные резервы и заемные средства	Собственные накопления и банковские кредиты
Отношение к акционерному капиталу	Избегает IPO и дополнительной эмиссии	Избегает IPO и дополнительной эмиссии	Избегает IPO и дополнительной эмиссии
Управление долгами	Рациональное управление капиталом	Осторожное управление, минимизация заимствований	Использование кредитов различной срочности
Реструктуризация активов	Активная оптимизация ресурсов	Направление ресурсов на основной бизнес	Продажа неиспользуемых активов
Инвестиции в НИОКР	Значительные вложения в широкий спектр исследований	Целевые инвестиции в уникальные продукты	Инвестиции в инновационные продукты

Все три компании, Nestlé, Lindt & Sprüngli и Emmi, демонстрируют единство в избегании инструментов акционерного финансирования для сделок M&A, что обусловлено стремлением сохранить существующую структуру капи-

тала и не допустить размывания долей акционеров. Однако пути достижения этой цели различаются: Nestlé опирается на значительные свободные денежные средства, генерируемые операционной деятельностью; Lindt &

Sprüngli сочетает денежные резервы с осторожным использованием заемных средств; Emmi применяет сбалансированный подход, комбинируя собственные накопления с банковским кредитованием.

Говоря о **стратегии производства**, то Nestlé реализует комбинированную стратегию, сочетающую массовое производство для широкого рынка с активными инвестициями в исследования и разработки. Компания применяет инструменты цифровизации процессов. В качестве примера можно привести систему SAP ERP, предназначенную для автоматизированного управления планированием и мониторингом производственных операций. Для увеличения эффективности применяются роботизированные решения и принципы «умного производства». Это способствует сокращению издержек и оптимизирует условия труда. Также значимым аспектом является организация собственных учебных центров для профессиональной подготовки и повышения квалификации персонала на предприятиях.

Lindt & Sprüngli придерживается стратегии, ориентированной на производственные и инженерные аспекты. Компания гибко подстраивается под меняющиеся запросы рынка, оперативно перенастраивая производственные линии. Тщательный контроль качества входя-

щего сырья и готовой продукции на всех стадиях производственного цикла позволяет минимизировать количество брака и гарантировать соответствие высоким стандартам. В каждой партии шоколада систематически проводят дегустацию и оценку ароматических свойств; так компания быстро выявляет любые отклонения от стандартов качества. Процессы упаковки автоматизированы, численность персонала оптимизирована, а особое место занимает программа Lindt Academy, где профессионалы обучают уникальным технологиям шоколадного дела.

Компания Emmi, как и Nestlé, опирается на производственно-инженерный и базовый подходы, сосредотачиваясь преимущественно на молочных продуктах. Контроль качества поддерживается специализированным департаментом и регулярными проверками соответствия европейским нормам. Внедрение бережливого производства (Smart Production) позволяет сократить потери рабочего времени и уменьшить брак. Инвестиции в модернизацию оборудования направлены как на снижение физической нагрузки на сотрудников, так и на повышение эффективности, что демонстрирует автоматизация линий фасовки и упаковки [6]. Обобщенный анализ стратегии производства представлен в таблице 2.

Таблица 2. Сравнительный анализ стратегии производства пищевых компаний Швейцарии

Критерий	Nestlé	Lindt & Sprüngli	Emmi
Тип стратегии	Базовая + производственно-инженерная	Производственно-инженерная	Базовая + производственно-инженерная
Масштаб производства	Массовое производство для широкого рынка	Премиальное производство с акцентом на качество	Специализированное производство
Ключевые технологии	SAP ERP, Роботизация, Smart Manufacturing	Быстрая переналадка оборудования, Автоматизированная упаковка	Автоматизация фасовки и упаковки, Smart Production
Контроль качества	Стандартизированные процессы через ERP	Строгий многоуровневый контроль	Соответствие международным стандартам

У всех трех компаний присутствует производственно-инженерная стратегия. А также они успешно внедряют принципы умного производства и автоматизируют ключевые процессы, однако их приоритеты различаются: Nestlé фокусируется на масштабируемости (массовое производство для широкого рынка), Lindt & Sprüngli - на сохранении высочайших стандартов качества (премиальное производство), а Emmi - на оптимизации специализированного производства.

Что касается **маркетинговой стратегии**, то компания Nestlé реализует наиболее агрессивную стратегию диверсификации, предлагая продукты от шоколада и детского питания до кормов для животных. Ключевой особенностью является управление множеством «средств индивидуализации товаров и услуг» (далее по тексту бренд) (KitKat, Nuts, Nesquick), что позволяет компании охватывать различные потребительские сегменты. В отличие от Lindt и Emmi, Nestlé использует горизонтальную диверсификацию, выходя в

смежные товарные категории, как это произошло после кризиса с Maggi в Индии, когда компания расширила ассортимент на 35 продуктов.

В противовес Nestlé, Lindt строит стратегию на истории и традициях, позиционируя себя как символ роскоши. Хотя компания также практикует продуктовую диверсификацию (от плиточного шоколада до напитков), ее ассортимент значительно уже, чем у Nestlé. Особенностью является акцент на специальные коллекции для праздников и стратегия приобретения премиальных брендов (Caffarel, Russell Stover).

А Emmi занимает промежуточную позицию, сочетая традиционное производство с современными трендами. Как и Lindt, компания делает ставку на продуктовую диверсификацию в рамках молочной категории, но, подобно Nestlé, управляет портфелем брендов (Kaltbach, Appenzeller). Уникальным элементом является фокус на безлактозные и диетические продукты, что отражает адаптацию к современным потребительским трендам [7]. Обобщенный анализ маркетинговой стратегии представлен в таблице 3.

Таблица 3. Сравнительный анализ маркетинговой стратегии пищевых компаний Швейцарии

Критерий	Nestlé	Lindt & Sprüngli	Emmi
Основная стратегия	Тотальная диверсификация	Премиальное позиционирование	Баланс традиций и инноваций
Товарный ассортимент	Широкий	Узкий	Средний
Бренд-портфель	Множество брендов	Несколько премиальных брендов	Специализированные бренды
Диверсификация	Горизонтальная	Продуктовая	Продуктовая
Каналы сбыта	Смешанные	Смешанные	Смешанные
Ценовая политика	Бюджетные и премиум-линии	Акцент на премиум-сегмент	Баланс качества и доступности
Продвижение	Упор на доступность и широкий охват	Акцент на эксклюзивность и наследие бренда	Фокус на натуральность продукции

Таким образом, анализ маркетинговых подходов пищевых компаний Швейцарии выявил, что общим для всех компаний являются смешанные каналы сбыта, а именно эффективное комбинирование цифровых и традиционных каналов продвижения при сохранении четкой ориентации на свою целевую аудиторию. Также все компании имеют несколько и более брендов. Отличаются тем, что Nestlé реализует модель массового охвата через диверсификацию. Lindt & Sprüngli следует стратегии премиум-сегмент через эксклюзивность. А Emmi, в свою очередь, сохраняет баланс традиций и инноваций.

Приступим к анализу **инновационной стратегии**. В основе деятельности Nestlé лежит наступательная стратегия. Компания Nestlé придерживается стратегии активного роста, постоянно исследует новые возможности, разрабатывает инновационные продукты и осваивает новые рынки. Она значительные средства вкладывает в научные исследования и опытно-конструкторские разработки, стремясь создавать принципиально новую продукцию – например, растительные заменители

мяса и инновационные кофейные продукты. Важным элементом этой стратегии является сотрудничество с университетами и научными центрами, где создаются совместные лаборатории.

В отличие от Nestlé, Lindt & Sprüngli ориентируется на сохранение проверенных традиций и высоких стандартов качества. Компания сосредоточена на улучшении существующих продуктов, укреплении репутации и поддержании доверия потребителей, вкладывая ресурсы в совершенствование классических рецептов шоколада. Такой подход отражает больше консервативную, защитную позицию в области инноваций и позволяет компании поддерживать премиальный имидж и избегать рисков, связанных с выходом на непроверенные рынки.

Emmi, в свою очередь, занимает промежуточную позицию, успешно сочетая элементы наступательной и защитной стратегий. С одной стороны, компания сохраняет приверженность традиционному качеству и поддерживает корпоративную идентичность, связанную со швейцарскими сырыми традициями. С

другой – активно внедряет инновационные продукты, такие как органические и функциональные молочные продукты, диетические серии и безлактозные сыры. Особенностью стратегии Emmi является агрессивная экспан-

сия на зарубежные рынки, включая Северную Америку и Азию, что сочетается с защитой достигнутых позиций на традиционных рынках [8]. Обобщенный анализ инновационной стратегии представлен в таблице 4.

Таблица 4. Сравнительный анализ инновационной стратегии пищевых компаний Швейцарии

Критерий	Nestlé	Lindt & Sprüngli	Emmi
Тип стратегии	Наступательная	Защитная	Сбалансированная
Основной подход	Агрессивный поиск новых возможностей	Сохранение традиций и качества	Сочетание инноваций и преемственности
Фокус инноваций	Радикальные нововведения	Совершенствование существующих продуктов	Модернизация традиционной продукции
Работа с партнерами	Активное сотрудничество с университетами, НИИ	Осторожный подход к партнерам	Стратегические альянсы для развития
География инноваций	Глобальные исследовательские центры	Локальные производственные мощности	Фокус на экспансии в Азии и Северной Америке
Отношение к риску	Высокая готовность к риску	Минимизация рисков	Умеренный риск

Таким образом, анализ наглядно демонстрирует три принципиально различных подхода к инновационной деятельности, так как Nestlé реализует агрессивную наступательную стратегию, ориентированную на радикальные прорывные инновации. Lindt & Sprüngli придерживается защитной стратегии, сфокусированной на совершенствовании существующего продуктового портфеля. А Emmi демонстрирует сбалансированную стратегию, сочетающую инновации с преемственностью. Поэтому эффективность инновационной стратегии определяется не её радикальностью, а степенью соответствия общей бизнес-модели компании.

Приступим к анализу *социальной стратегии*. Nestlé реализует многогранную социальную стратегию, объединяющую инициативы в области благотворительности, охраны здоровья и гендерного равенства. Особого внимания заслуживает программа Child Labour Monitoring and Remediation System (CLMRS), направленная на искоренение детского труда в цепочках поставок. Внутренняя политика компании включает программу Health at Work, поддерживающую физическое и психическое благополучие сотрудников, а также систему карьерного роста, сочетающую вертикальное продвижение и горизонтальную ротацию. Также для создания сбалансированных команд Nestlé использует психологическое профилирование кандидатов.

Социальная стратегия компании Lindt & Sprüngli нацелена на ответственное ведение бизнеса и этическое отношение к работникам и обществу в целом. Так, в 2018 году Lindt запустила проект «Fermented Cacao», который направлен на поддержку мелких фермеров какао-бобов, улучшение качества урожая и справедливость оплаты труда. Что касается управлением персоналом, то компания формирует сплоченный коллектив, проводит регулярные тимбилдинг-мероприятия. Уделяется серьезное внимание изучению психологических особенностей персонала. Понимание типов личности и характеров помогает выстроить эффективную работу в коллективе. Emmi реализует комплекс мер по развитию социальной ответственности и формированию благоприятного климата в трудовых коллективах. Компания поддерживает партнерские отношения с фермерскими хозяйствами региона и вкладывает средства в социальные инициативы, что способствует интеграции в местное сообщество.

Внутренняя социальная политика включает регулярные тренинги, мероприятия по укреплению корпоративного духа и мониторинг профессиональных навыков сотрудников, что способствует созданию дружественной рабочей атмосферы и непрерывному развитию человеческого капитала [9]. Обобщенный анализ социальной стратегии представлен в таблице 5.

Таблица 5. Сравнительный анализ социальной стратегии пищевых компаний Швейцарии

Критерий	Nestlé	Lindt & Sprüngli	Emmi
Основной фокус КСО	Благотворительность, охрана здоровья, гендерное равенство	Ответственное ведение бизнеса, этические цепочки поставок	Развитие локальных сообществ, человеческого капитала
Ключевые внешние программы	- Борьба с эксплуатацией детского труда (CLMRS) - Поддержка образования и культуры	- Поддержка фермеров - Международная благотворительность	- Сотрудничество с фермерами - Финансирование социальных проектов
Управление персоналом	Периодическая аттестация, анализ психологического профиля	Тимбилдинг, психологическая поддержка	Тренинги и мероприятия, укрепление корпоративного духа
Поддержка здоровья сотрудников	Программа «Health at Work» (физическое и психическое здоровье)	Помощь в управлении стрессом, беседы с психологами	Создание дружелюбной атмосферы, мероприятия

Таким образом, можно заключить, что не существует единого шаблона для успешной социальной стратегии. Ее эффективность определяется степенью интеграции в общую бизнес-модель компании. Все три компании, несмотря на различия, демонстрируют интегрированный подход к КСО, понимая, что инвестиции в социальную сферу, благополучие сотрудников и устойчивые цепочки поставок являются неотъемлемым элементом их долгосрочного конкурентного преимущества и репутации.

На основе рассмотренных стратегий корпоративного менеджмента, можно сделать идеальную модель управления пищевой промышленности Швейцарии. Ключевые элементы **маркетинговой стратегии**: управление диверсифицированным портфелем брендов, где каждый бренд имеет четкое позиционирование, а также использование смешанных каналов, адаптированных под целевую аудиторию и четкое позиционирование: качество, традиции, натуральность.

Ключевые элементы **финансовой стратегии**: приоритет операционной эффективности, так как это минимизирует зависимость от внешних рынков капитала, также защита акционерного капитала, а именно избегание дополнительных эмиссий акций для финансирования M&A с целью недопущения размытия долей и активная реструктуризация, то есть постоянная оптимизация портфеля активов (продажа непрофильных или неэффективных активов) для поддержания финансовой гибкости.

Ключевые элементы **инновационной стратегии**: создание инновационной экосистемы через партнерства с университетами, НИИ и стартапами, а также инвестиции в

НИОКР, соответствующие стратегии компании и управление рисками, а именно определить допустимую степень риска, которая соответствует бизнес-модели компании.

Ключевые элементы **производственной стратегии**: синтез масштаба и качества для эффективности массового производства и безупречного контроля качества премиальной продукции, а также использование систем для стандартизации и контроля процессов, сочетающееся с быстрой переналадкой оборудования для реакции на спрос и создание корпоративных академий и программ обучения для передачи уникальных знаний и навыков.

Ключевые элементы **социальной стратегии**: реализация комплексных программ по поддержанию физического и ментального здоровья сотрудников; а также активное использование тимбилдинга и тренингов для формирования сплоченных, эффективных и лояльных команд и необходима глубокая интеграция в цепочку создания стоимости.

Проведенное исследование, целью которого являлось выявление особенностей корпоративного менеджмента пищевой промышленности Швейцарии на основе анализа различных подходов к стратегиям и управлению, позволило сделать следующие выводы.

Швейцарские компании демонстрируют высокоадаптивную модель корпоративного управления, которая эффективно сочетает в себе традиционные ценности с современными бизнес-подходами. Анализ пяти ключевых стратегий – финансовой, производственной, маркетинговой инновационной и социальной – позволил выявить системные особенности управления, характерные для ведущих компаний пищевой промышленности Швейцарии.

Исследование показало, что успех компаний данной отрасли строится на гармоничной интеграции различных стратегических подхо-

дов, тщательно адаптированных под специфику их рыночного позиционирования.

Библиографический список

1. Companies ranked by Market Cap. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://companiesmarketcap.com>.
2. Петров А.Н. Корпоративное управление: учебное пособие. – 2024. – 438 с.
3. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Пер. с франц. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с. (Глава 9: "Портфельный анализ бизнес-единиц").
4. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 453 с.
5. Макухина, Е.П. Финансовая стратегия корпорации и ее содержание / Е.П. Макухина // Вестник Национального Института Бизнеса. – 2020. – № 40. – С. 138-145. – EDN AYWDZD.
6. Чиназирова С.К. Современная стратегия развития организации производства // Вестник Адыгейского государственного университета. – 2006. – № 1. – С. 69-72.
7. Гереев Р. З. Специфика формирования маркетинговой стратегии предприятия на основе его конкурентных преимуществ / Р.З. Гереев, Р.Р. Кучуков, Д.М. Манакова // Дневник науки. – 2018. – № 7(19). – С. 13.
8. Тюкавкин Н.М. Подходы к формированию инновационных стратегий промышленных предприятий // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2019. – № 2. – С. 53-58.
9. Благов Ю.Е. Эволюция концепции КСО и теория стратегического управления // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2011. – №1. – С. 3-26.

FEATURES OF CORPORATE MANAGEMENT OF TRANSNATIONAL CORPORATIONS IN SWITZERLAND

O.A. Eburneva, Student
Don State Technical University
(Russia, Rostov-on-Don)

Abstract. *The article analyzes the corporate management of leading Swiss food companies. Using the example of three key market players, the article examines in detail the features of their management approaches in various fields of activity. The study covers five key aspects of management: finance, production, marketing, innovation, and social strategies of corporate management. Significant differences in approaches to corporate management of companies have been identified in the article. The authors explore the hypothesis on the effectiveness of adapting corporate strategies to the specifics of market positioning in the global market.*

Keywords: *Corporate management, food industry, strategies, finance, production, marketing, innovation, social, comparative analysis of strategies, business models.*

АДАПТАЦИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ ДЛЯ РАЗЛИЧНЫХ КУЛЬТУРНЫХ И ЯЗЫКОВЫХ РЫНКОВ

Е.А. Емельянчикова, креативный продюсер
EV Experts UAE
(Россия, г. Москва)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-121-127

Аннотация. Статья посвящена практикам культурно-языковой адаптации маркетинговых стратегий при выходе брендов на разноязычные рынки. Актуальность обусловлена ростом доли органического трафика и персонализированного медиапотребления в сегментах *luxury*, *HoReCa*, образования и *B2B*. Новизна выражена в синтетической модели «ядро сообщения – локальные модули», позволяющей собирать кампании из инвариантного ценностного блока и локализованных смысловых слоёв. В рамках работы описаны принципы семиотической перенастройки креативов, изучены риски переносов без перешифровки, показаны различия медиа-поведения поколений *Z/Y/X* и специфика каналов в странах Центральной Азии. Особое внимание уделено лингвистической точности в *B2B*: глоссарии, *QA*-процедуры, двуязычные шаблоны переписки. Цель – выработать проверяемые правила проектирования кампаний без репутационных и смысловых потерь. Для решения задачи применены сравнительный анализ, проблемно-тематическое картирование, интерпретация визуальной семиотики и синтез практик цифрового маркетинга. В заключении предложены таблицы-матрицы для оперативной сборки локальных сценариев и даны рекомендации по интеграции аналитических контуров в производственный цикл контента. Статья будет полезна креативным продюсерам, стратегам и исследователям рекламной коммуникации.

Ключевые слова: культурная адаптация, локализация, межкультурная коммуникация, визуальная семиотика, персонализация контента, поколенческие различия, *B2B*-коммуникации, цифровой маркетинг, медиастратегия, глоссарии.

Межкультурные коммуникации в цифровой среде переходят к точечной персонализации, где цена ошибки считывания символов и языковых норм отражается на конверсии, стоимости лида и долговременной оценке бренда. При переносе кампаний между культурными средами потребуются не только переводческие процедуры, но и перестройка визуальных кодов, жанровых конвенций и каналов доставки сообщений. Премиальные ниши, сервисы впечатлений и *B2B* особенно чувствительны к подобным настройкам.

Цель – сформировать рабочий свод правил для проектирования и тиражирования локализованных кампаний с устойчивым качеством смысловой передачи на разных рынках. Задачи:

1. описать состав и логику модели «ядро сообщения – локальные модули» для разноязычных аудиторий;
2. систематизировать лингвистические и визуальные приёмы, снижающие семантические

и репутационные сбои при переносе кампаний;

3. предложить операционные решения для продюсерской практики: матрицу «аудитория–канал–формат» и чек-листы контроля качества.

Новизна – в совмещении лингвистических регламентов, семиотической перенастройки и цифровых аналитических контуров в единой процедуре сборки контента, пригодной для премиальных и кросс-региональных проектов.

Материалы и методы

Материальная база – рецензируемые русскоязычные публикации 2020-2025 гг., охватывающие межкультурные переговоры, поколенческие различия в медиапотреблении, семиотику рекламы, практики локализации и маркетинговые технологии. Для построения обзора использовались тексты следующих авторов: И.В. Игнатенко, П.С. Чуриков – о деловой русско-китайской коммуникации и двуязычной терминологической согласованности [1]. Е.В. Кузнецова – о допустимости ко-

дов и жанровых конвенций в рекламном дискурсе [2]. Е.В. Грива, А.А. Сидоров – о применимости теории поколений в маркетинге территорий в новых условиях [3]. И.Л. Литвиненко – о потребительских различиях поколений и их влиянии на отклик [4]. Д.В. Лосев – о границах использования культурных кодов и рисках «семантических шумов» [5]. Ю.П. Соболева, А.П. Орлов — о практиках цифрового маркетинга и построении отношений с аудиторией [6]. Т.Д. Соколова, А.М. Алексеева – о стратегиях российских и глобальных брендов в Узбекистане, медиапрофиле и языковой дифференциации каналов [7]. И.В. Алешина – о механиках провокации и культурных кодах в российской рекламе [8]. Я. Фэйюй – о принципах маркетинговой локализации и лингвистических регламентах [9]. А.А. Чайников – о технологиях маркетинга и аналитических контурах для принятия решений [10].

Методы: сравнительный анализ, проблемно-тематическое картирование, интерпретация визуальной семиотики, аналитический обзор, синтез практик цифрового маркетинга, проектирование операционных матриц и чек-листов контроля качества.

Результаты

Сводный анализ публикаций фиксирует устойчивую связку между культурной спецификой аудитории, языковой настройкой сообщений и финансовыми эффектами брендов при выходе на новые рынки. В блоке межкультурной деловой коммуникации обобщены практики российско-китайских переговоров: точность терминологии, учет иерархий, обработка безэквивалентной лексики и нюансов официально-делового стиля напрямую связаны с успешностью заключаемых сделок и снижением транзакционных издержек [1]. Для потребительских коммуникаций в России и странах СНГ регистрируется зависимость отклика от культурных кодов, эталонов уместности и визуальных паттернов; при переносе кампаний без локальной семиотической настройки усиливается риск смысловых сбоях и репутационных потерь [3; 4; 8].

Измеримая отдача от локализации прослеживается в сегментах с высокой культурной насыщенностью – luxury, NoReCa, образование, премиальные услуги. По данным исследований о поколенческих различиях в России, медиапотребление и доверительные каналы варьируют у Z, Y и X не только по платформам, но и по нормам языка, юмора и визуальной выразительности, игнорирование этих различий ведет к падению конверсии и росту стоимости лида [5; 2]. Для продюсерских стратегий, ориентированных на органический рост и персональные бренды, эффективной признается связка: локальный нарратив + родные коды узнавания + минимальный переводческий след, в том числе в нейминге рубрик, тональности коротких видео и микросюжетах сторителлинга [6; 9].

Синтез источников по локализации коммуникаций в Центральной Азии дает операционную схему принятия решений. Модель опирается на каскад «зачем/где → что → кому + социокультурная среда → сообщение», включает предварительную аналитику, правовые рамки, медиаландшафт, социокультурные риски и финальную сборку креативной идеи с учетом локальных триггеров [7]. Например, для рынка Узбекистана выделены практические маркеры: платформа-ядро – Telegram, молодежный медиапрофиль, разрыв между столицей и регионами, языковая дифференциация каналов. Перенос российских креативов без адаптации снижает релевантность и охват [7]. В прикладной плоскости такой подход позволяет креативному продюсеру выстраивать контент-воронки под конкретные культурные кластеры и одновременно поддерживать единый визуальный код бренда.

Рисунок 1 фиксирует авторскую модель локализации коммуникационной стратегии, пригодную для проектирования кампаний на новых культурно-языковых рынках; модель иллюстрирует последовательность проектных решений – от предпроектной аналитики до формулирования сообщения и выбора каналов [7].



Рисунок. Авторская модель локализации коммуникационной стратегии [7]

В корпусе работ по культурным кодам и визуальной семиотике для рекламы показано, что перенос чужих символов без перешифровки приводит к «семантическим шумам»: единицы юмора и метафоры в одном сообществе работают как эмпатический крючок, в другом – как источник отторжения [4]. Для кросс-национальных кампаний приемлема стратегия «двух слоёв»: поверх единых бренд-месседжей формируется локальный слой – лексические замены, ритм и композиция кадров, цветовые связи с местными ассоциациями, корректировка героев и бытовых сцен [3; 8]. Подобная «надстройка» облегчает интеграцию premium-сегмента (fashion, авто, fine dining) в городской культурный ландшафт и удерживает органический охват без медийных доплат [6].

Коммуникации B2B требуют отдельной настройки. Исследования по русско-китайским переговорным практикам подчеркивают необходимость двуязычной терминологической согласованности документов, исключения ложных эквивалентов и обучения команд межъязыковой навигации (включая невербальное поведение, форму приветствий, маркированные речевые формулы) [1]. В портфель задач маркетинга включаются переводческая QA-проверка креативов и служебных материалов, построение глоссариев и сценариев переписки. Такая дисциплина снижает сбои при согласованиях и ускоряет цикл сделки.

В цифровом маркетинге фиксируется смещение фокуса с единой «мультирегиональной» кампании к модульным конструкторам контента: ядро (ценностное обещание, визуальные инварианты) собирается с локальными модулями под поведенческие и культурные профили аудиторий [6; 10]. На практике это выражается в многоязычной персонализации short-form видео, распределении жанров (реалити, экспертные зарисовки, сценки) по платформам и локальным привычкам просмотра, а также в корректировке длительности и плотности монтажа. Для luxury-сегмента уместен прием «приглушённой экспрессивности»: меньше императива, больше наблюдательных кадров, акцент на тактильность и ритуалы потребления – с опорой на местные коды статуса [3; 4; 6].

Отдельного внимания заслуживают переносы кампаний из высококонтекстных культур в низкоконтекстные и наоборот. Российские исследования указывают на необходимость явного проговаривания практической пользы в низкоконтекстных средах и, напротив, более «собранный» визуальной метафоры в средах, где коммуникация строится на намёках и образах [3; 4]. При этом устойчивый эффект даёт работа с поколенческими различиями: для Z работают вертикальные форматы и «быстрые» микросюжеты, для X – разборы с фактами, аргументацией и социальным доказательством [5; 2]. Без этого

настройка частотности касаний и медиа-микса приводит к расфокусировке бюджета.

Исследования по кросс-языковой адаптации рекламных текстов рекомендуют совмещать лингвистические операции (лексические замены, синтаксическая упрощённость, обработка омонимии) с культурной редактурой – тестами на уместность, эталонами вежливости и запретами на нежелательные коннотации для выбранной аудитории [9; 1]. Для проектирования креативов полезны «чек-листы смысла»: локальная символика (цвет, цифры, жесты), локальная топонимика, порядок обращения к адресату, особенности юмора и табу. Так выстраивается контент-архитектура, не противоречащая укладу жизни целевой группы.

Наконец, в публикациях о маркетинговых технологиях подчеркивается переход к аналитическим контурам, которые собирают культурно-языковые сигналы из CRM и социальных графов, а затем возвращают рекомендации по сюжету, лексике и визуальным доминантам на уровне производственного цикла контента [10; 6]. Для креативного продюсера это открывает путь к «скриптам локализации» – типовым сценариям переборки ролика/поста под рынок без разрушения целостного образа марки.

Обсуждение

Компаративный разбор источников указывает на устойчивую пользу тонкой культурно-языковой настройки маркетинговых сообщений для снижения смысловых и репутационных рисков при переносе кампаний между рынками. В лингвистике рекламы зафиксирована зависимость отклика от уместности кодов, визуальных схем и жанрового юмора. Некорректные символы и метафоры порождают «семантические шумы» и падение доверия аудитории [3; 4; 8]. В цифровом маркетинге эта линия продолжена рекомендациями по сборке модулярных креативов: единое ценностное ядро соединяется с локальными лексическими заменами, настроенной интонацией и бытовыми сценами, узнаваемыми для целевой группы [6; 10]. Для креативного продюсирования в премиальных нишах (fashion, fine dining, авто) уместна «приглушённая экспрессивность», где акцент смещён на тактильность, ритуалы потребления и локальные коды статуса [3; 4; 6].

В межфирменных коммуникациях языковая точность повышает предсказуемость договорённостей. Материалы по российско-китайским взаимодействиям рекомендуют двуязычные глоссарии, контроль ложных эквивалентов и обучение команд маркерам официально-делового стиля, включая невербальные нормы и речевые формулы [1]. Такой режим снижает транзакционные издержки в цепочке согласований и поддерживает целостность предложения при переходах между культурными средами [1; 9].

Данные по поколенческим различиям в России показывают, что медиапрофиль и доверительные каналы у Z, Y и X различаются не только по платформам, но и по языковой норме, темпу подачи и допустимому юмору. Попытка вести единый сюжет без учёта этих различий становится причиной роста стоимости лида [5; 2]. Для рынков Центральной Азии описаны специфические медиапривычки, где Telegram выступает каналом-ядром, а столичные и региональные аудитории расходятся по языковой дифференциации и форматам потребления; перенос российских креативов без перешифровки снижает релевантность [7]. В результате продюсерская стратегия выигрывает от «двухслойной» конструкции: поверх инвариантного бренд-месседжа настраивается локальный слой – словарь, ритм монтажа, цветовые связки, состав персонажей [3; 7; 8].

Смещение отрасли к аналитическим контурам меняет сам цикл производства контента. Исследования по маркетинговым технологиям подчеркивают ценность систем, которые принимают на вход культурно-языковые сигналы из CRM и социальных графов, а на выходе возвращают подсказки по лексике, визуальным доминантам и сюжетам для каждой аудитории [10]. В паре с этим цифровой маркетинг предлагает процедуры многоязычной персонализации коротких видео и распределения жанров по платформам с учётом локальных привычек просмотра [6]. Такой набор инструментов поддерживает задачи креативного продюсера по быстрому испытанию гипотез и масштабированию удачных паттернов на новые рынки без потери идентичности бренда [6; 10].

Для удобства практического применения обобщения сведены в системные таблицы (табл. 1).

Таблица 1. Границы культурно-языковой адаптации и рекомендуемые приёмы [1-10]

Направление адаптации	Вывод из источников	Практический приём
Лексика и терминология B2B	Двуязычная согласованность, устранение ложных эквивалентов снижают издержки согласований	Глоссарий переговоров; QA-проверка всех шаблонов писем
Визуальные коды и метафоры	Перенос чужих символов без перешифровки даёт «шумы» и отторжение	Пересборка визуальных символов под местные ассоциации; тест на уместность юмора
Платформы и медиа-профиль ЦА	Telegram как канал-ядро; разрыв столица/регионы, языковая дифференциация	Раздельные ленты для столичной и региональной аудитории; двуязычная подача
Поколенческие отличия	Разные нормы языка, жанры и темп для Z, Y и X; влияние на конверсию	Вертикальные «быстрые» видео для Z; разборы с фактами для X
Модулярные креативы	Ядро сообщения + локальные модули повышают релевантность без потери идентичности	Библиотека локальных модулей: словарь, ритм-монтаж, герои
Премиальные ниши	«Приглушённая экспрессивность», акцент на ритуалы и тактильность	Нарратив о ритуалах потребления; приглушённые призывы

Обобщённые приёмы из таблицы 1 демонстрируют, как собирать рабочие «скрипты локализации» для разных культурных сред и медиаплатформ; глоссарии и чек-листы смысла формируют минимальную гарантию семантической точности [1; 3; 9].

Перед следующей матрицей (табл. 2) полезно подчеркнуть, что выбор канала всегда увязан с жанром и длительностью сюжета. Ряд публикаций указывает на успешную связку short-form видео с локальными языковыми нормами и привычками просмотра [6; 7; 5; 2].

Таблица 2. Матрица «аудитория – канал – формат» для кросс-рынков [2; 5-7; 10]

Аудитория/среда	Канал(ы)	Рабочий формат	Подсказка по тону/лексике
Поколение Z (РФ)	Short-video платформы, мессенджеры	Вертикальные ролики 15–45 с, микросюжеты	Разговорная лексика, быстрый темп, визуальные крючки
Поколение Y (РФ)	Соцсети + YouTube	Смешанная подача: короткие клипы + объясняющие ролики	Сценарии «проблема-решение», умеренный юмор
Поколение X (РФ)	YouTube, сайты, email	Разборы, обзоры, лонг-формат контент	Факты, аргументация, социальные доказательства
Центральная Азия (Узбекистан)	Telegram, локальные медиа	Короткие тексты, сторис-подборки, двуязычные карточки	Разделение лент по языку; городской/региональный профиль
Любая аудитория, высокие ставки сделки	Смешанный стек + CRM-петля	Модулярные креативы с аналитическим контуром	Гибкие словари, подсказки по визуальным доминантам

Матрица из таблицы 2 поддерживает проектирование воронок под конкретные кластеры. Для поколения Z оправдан короткий цикл тестов гипотез с быстрыми повторами, в то время как для поколения X – опора на доказательность и разъяснение пользы [5; 2]. Технологический слой с аналитикой на входе и подсказками на выходе закрывает разрыв между исследованиями и креативным производством [10; 6].

Лингвистическая редакция задаёт базу качества. Работы по локализации рекламных текстов предлагают совмещать лексические замены и синтаксическую упрощённость с

тестами на вежливость и исключением нежелательных коннотаций для целевой группы [9]; для B2B сегмента добавляются регламенты на двуязычную переписку, проверку документов и унификацию шаблонов [1]. Исследования по культурным кодам демонстрируют, как отбирать символы и юмор без риска смысла [3; 4; 8]; цифровой маркетинг и маркетинговые технологии дают инструменты измерения и итераций [6; 10]. Такой сплав практик позволяет креативному продюсеру, работающему с премиальными и международными нишами, строить стратегии, которые

не распадаются при переносе между языками и культурными средами.

Заключение

Модель «ядро сообщения – локальные модули» обеспечила управляемую сборку рекламных материалов под разноязычные аудитории без разрыва брендинга. Сформирован набор приёмов: двуязычные глоссарии и QA-проверка деловых шаблонов для B2B; корректировка символики, юмора и ритма монтажа для потребительских коммуникаций; дифференциация жанров и длительности коротких видео под Z/Y/X; двуязычная подача и разделение лент для столичных и региональных

кластеров в Центральной Азии. Матрицы и чек-листы позволяют ускорить переход от исследования к продюсерской сборке: выбор канала соотнесён с форматом и тональностью, а аналитические контуры возвращают подсказки по лексике и визуальным доминантам на основе фактических данных. Предложенные решения подойдут для задач креативного продюсера: тиражирование контента на новые рынки, удержание органического охвата, снижение транзакционных сбоев в переговорах и стабилизация смысла при переносах между культурными средами.

Библиографический список

1. Игнатенко А., Чуриков П. Особенности межкультурной коммуникации между деловыми сообществами России и Китая // Вестник ВГУ. Серия: Лингвистика и межкультурная коммуникация. – 2024. – № 2. – С. 39-46. – DOI: 10.17308/lic/1680-5755/2024/2/39-46.
2. Кузнецова Е.В. Рекламный дискурс как форма коммуникации: культурный код в пространстве рекламы // Человек в социокультурном измерении. – 2024. – № 1. – С. 49-56.
3. Грива Е.В., Сидоров А.А. Гиперлокальный маркетинг: понятие, состояние, направления развития // Управленческие науки. – 2024. – Т. 14, № 4. – С. 138-150. – DOI: <https://doi.org/10.26794/2304-022X-2024-14-4-138-150>.
4. Литвиненко И.Л. Проблемы и перспективы развития маркетинга территорий в новых условиях // Management Accounting. – 2023. – С. 383-392. – DOI: 10.25806/uu82023383-392.
5. Лосев Д.В. Культурный код: определение понятия и практическая проблематика феномена: теоретический обзор // Pan-art. – 2024. – Т. 4, № 2. – С. 132-140.
6. Соболева Ю.П., Орлов А.П. Роль цифрового маркетинга в формировании отношений с потребителями // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 3 (62). – С. 380-384.
7. Соколова Т.Д., Алексеева А.М. Маркетинговые стратегии российских и глобальных брендов в Узбекистане: особенности, драйверы и барьеры // International Relations and International Law Journal. – 2023. – Т. 103, № 3. – С. 87-104. – DOI: <https://doi.org/10.26577/IRILJ.2023.v103.i3.09>.
8. Алешина И.В. Маркетинг высоких технологий: проблемы и возможности для Российской Федерации // Управление. – 2023. – Т. 11, № 2. – С. 124-136.
9. Фэййюй Ван. Краткое обсуждение маркетинговой локализации // Экономика и социум. – 2024. – № 6-2 (121). – С. 941-944.
10. Чайников А.А. Современные маркетинговые технологии как инструмент повышения конкурентоспособности предприятий // ТТПС. – 2024. – № 1 (67). – С. 43-47.

ADAPTATION OF MARKETING STRATEGIES FOR DIFFERENT CULTURAL AND LINGUISTIC MARKETS

E.A. Emelianchikova, *Creative producer*
EV Experts UAE
(Russia, Moscow)

Abstract. *This article examines the practices of cultural and linguistic adaptation of marketing strategies as brands enter multilingual markets. Its relevance stems from the growing share of organic traffic and personalized media consumption in the luxury, HoReCa, education, and B2B segments. The novelty lies in the synthetic "message core – local modules" model, which allows for the assembly of campaigns from an invariant value block and localized semantic layers. The paper describes the principles of semiotic reconfiguration of creatives, examines the risks of word transfers without recoding, highlights the differences in media behavior between Generations Z/Y/X, and demonstrates the specifics of channels in Central Asian countries. Particular attention is paid to linguistic accuracy in B2B: glossaries, QA procedures, and bilingual correspondence templates. The goal is to develop testable rules for designing campaigns without sacrificing reputation and meaning. To address this problem, we applied comparative analysis, problem-thematic mapping, visual semiotics interpretation, and a synthesis of digital marketing practices. The article concludes with matrix tables for quickly assembling local scenarios and recommendations for integrating analytical frameworks into the content production cycle. This article will be useful for creative producers, strategists, and advertising communications researchers.*

Keywords: *cultural adaptation, localization, intercultural communication, visual semiotics, content personalization, generational differences, B2B communications, digital marketing, media strategy, glossaries.*

ПРИМЕНЕНИЕ ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННОГО ПОДХОДА К КЛИЕНТАМ БАНКОВ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СОВРЕМЕННЫХ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

О.М. Ермоленко, канд. экон. наук, доцент
Л.Г. Нагапетян, магистр
Кубанский государственный университет
(Россия, г. Краснодар)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-128-133

Аннотация. Статья посвящена анализу перехода от традиционных методов сегментации клиентов к гиперперсонализации в банковском секторе с использованием искусственного интеллекта и анализа больших данных. Рассматриваются механизмы формирования объемных клиентских профилей через интеграцию цифровых и офлайн-данных, а также сравниваются подходы ведущих российских банков, таких как Сбербанк, Т-Банк и Альфа-Банк. Особое внимание уделяется вопросам безопасности, управлению рисками и эффективности персонализированных стратегий обслуживания, что способствует повышению доверия и лояльности клиентов в условиях жесткой конкуренции.

Ключевые слова: персонифицированный подход, гиперперсонализация, цифровые технологии, искусственный интеллект (ИИ), механизм объемной персонализации, клиентоцентричность, офлайн-данные, управление рисками.

В условиях жесткой конкуренции в банковском бизнесе формирование доверия между банками и их клиентами строится через персонализированную коммуникацию с использованием современных банковских технологий и цифровых платформ.

Развитие цифровых технологий является важным драйвером роста банковского бизнеса, определяя направление влияния на специфику деятельности коммерческих банков. Особенно это актуально на фоне активной трансформации традиционных методов обслуживания клиентов к цифровым технологиям. Обслуживание на удаленном доступе выгодно не только самими банкам, но и в первую очередь их клиентам, поскольку сокращается время и затраты, повышается уровень мобильности и комфорта взаимодействия банков с клиентами.

Широкое разнообразие использования цифровых каналов (мобильные приложения, персонализированные рассылки клиентам с предложением более качественных и инновационных банковских продуктов и услуг) позволяют повышать уровень банковского обслуживания, делать банки более привлекательными для долгосрочного сотрудничества.

Очевидно, что специфика банковского бизнеса предполагает наличие рисков, которые финансовая организация стремится по-

возможности исключить. С другой стороны, у клиентов тоже могут возникнуть различные риски, в том числе и потеря конфиденциальности информации. С учетом преимущественного общения банков с клиентами с использованием цифровых технологий возникает риск потери информации или несанкционированный к ней доступ.

Исходя из системного подхода к управлению рисками, присущими инструментам искусственного интеллекта и аналитическим платформам в банковской деятельности, следует пересмотреть и подход к взаимодействию с клиентами.

Ранее технологии в банковской аналитике сегментировали клиентскую базу, выделяя так называемые группы или ниши на основе обобщения предпочтений, финансового поведения, демографических, социальных и экономических характеристик. Такие решения, основанные на усреднённых оценках, часто приводили к упрощённым выводам. На практике же каждый клиент уникален и не всегда полностью соответствует ни одной из усреднённых категорий, поскольку сегментация отражает лишь агрегированные характеристики.

В последние годы банковский сектор, обладая современными лабораториями по исследованию и внедрению технологий искус-

ственного интеллекта, получил возможность формировать индивидуальные предложения для каждого клиента. Переход от усреднённых к индивидуализированным параметрам продуктов и услуг позволяет устранить эффект обобщения и более полно учитывать потребности, ожидания и финансовые возможности каждого клиента [2].

С внедрением ИИ и анализа больших неструктурированных данных меняется логика взаимодействия спроса и предложения. Появляется возможность гиперперсонализированного подхода, при котором стратегия обслуживания, рекомендации продуктов и финансовых инструментов адаптируются к конкретному клиенту. На основе этих технологий формируются уникальные клиентские профили, включающие данные о финансовых операциях, предпочтениях, поведении и других характеристиках, что обеспечивает более реалистичное цифровое представление личности.

Ключевое отличие данного подхода от традиционной сегментации заключается в смещении аналитического фокуса с усреднённых групп на индивидуальный уровень. Если классическая модель предполагает разработку стратегий для относительно однородных категорий клиентов (например, «молодые семьи», «пенсионеры» или «частные инвесторы»), то использование ИИ позволяет строить динамические и гиперперсонализированные сценарии обслуживания, кредитных и инвестиционных предложений.

Такие сценарии не являются статичными, поскольку они непрерывно адаптируются к изменениям в поведении клиента. Человек остаётся крайне изменчивым субъектом под влиянием множественных причин и факторов влияния внешней и внутренней среды. Прежде всего, его ценности, финансовые приоритеты и реакция на финансовые стимулы подвержены частым и несистематическим трансформациям. Более того, даже в разное время суток один и тот же клиент может демонстрировать различные модели поведения и потребности, включая эмоциональные реакции, финансовое состояние и контекстуальные факторы, что делает персонализацию многоуровневым и динамичным процессом.

Таким образом, процесс формирования доверия между клиентами и банками является

долгосрочной перспективой и комплексной задачей в системе банковского менеджмента, где переплетаются вопросы безопасности и технологического развития банка.

Для повышения эффективности работы интеллектуальных систем в банковской практике и более результативного использования ИИ целесообразно сопоставлять цифровые и офлайн-профили клиентов. В этой связи рекомендуется рассматривать сочетание цифровых и офлайн-данных в единой системе персонализации банковских продуктов, обеспечивая более точное и адаптивное предложение финансовых услуг каждому клиенту. Разработка и использование персонифицированных механизмов, определяющих качественный подход взаимодействия банков с клиентами, позволит реально оценить потребности и поведение последних [4].

Ключевые компоненты, которые могут лечь в основу механизма комплексной персонализации клиента в банковском секторе затрагивают два направления традиционное оффлайн и цифровое (рис. 1).

Каждый компонент отражает элементы цифрового и офлайн-профиля клиента. Именно их комбинация и взаимное дополнение позволяют сформировать объёмное, так называемое «3D-представление» клиента – не только в цифровой среде (интернет, мобильные приложения, социальные сети), но и в реальной жизни. Практика показывает, что поведение клиентов в онлайн- и офлайн-среде может существенно различаться, а порой и быть диаметрально противоположным. Поэтому показатели цифровой активности необходимо сопоставлять и уточнять данными из офлайн-источников. В данном исследовании особое внимание уделяется именно офлайн-компонентам профиля, поскольку цифровое поведение уже достаточно изучено и имеет устоявшиеся метрики. Например, в банковской экосистеме важно фиксировать частоту посещений отделений, количество операций по счетам, объемы транзакций, а также планируемые и фактические действия клиентов – что позволяет выявлять разрыв между потенциальными финансовыми потребностями и реальными возможностями.

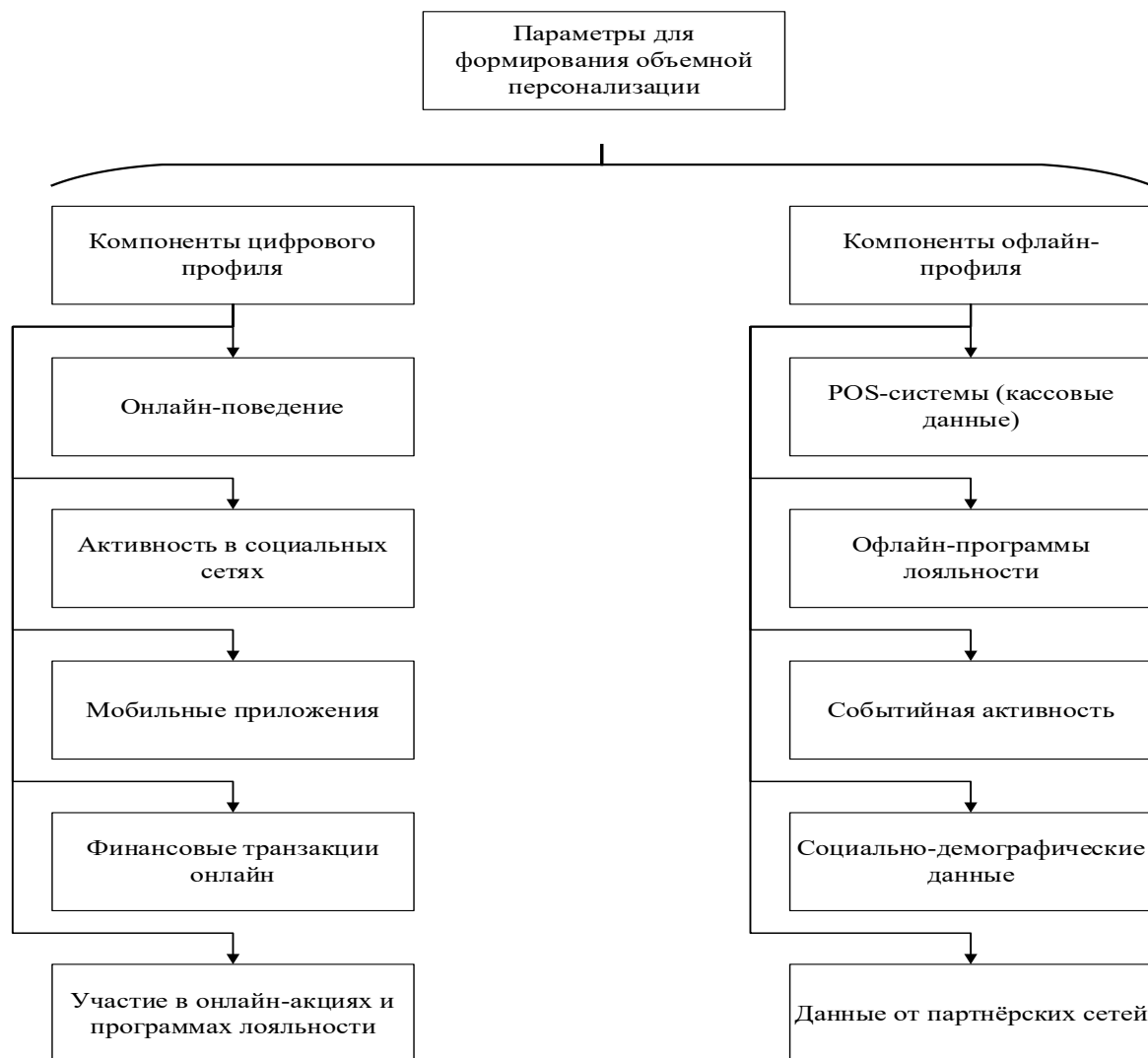


Рис. 1. Механизм формирования объемной персонализации

Дополнительное значение имеют данные о программах лояльности: активность бонусных карт, участие в акциях, накопление и использование баллов. Часто клиенты применяют бонусные программы не системно, и накопленные бонусы остаются неиспользованными, что снижает эффективность инструментов мотивации и стимулирования.

Интересной метрикой офлайн-поведения клиентов является частота использования QR-кодов, мобильных приложений банка и сервисов экосистемы. QR-коды сегодня выполняют роль моста между офлайн- и онлайн-средой, обеспечивая интеграцию различных каналов взаимодействия.

Также важными источниками данных являются опросы и анкеты, заполняемые клиентами при посещении банка или использовании услуг, а также сведения от партнерских организаций: страховых компаний, фитнес-клубов, торговых и сервисных сетей, транс-

портных служб и т. п. Эти данные позволяют дополнить цифровой профиль реальной информацией о поведении и предпочтениях клиентов.

Использование в совокупности цифровых данных и офлайн-данных позволяет формировать индивидуальные предложения и продукты, учитывая комплексное поведение клиента, как в виртуальной, так и в реальной среде. Это повышает лояльность клиентов, увеличивает их активность и готовность к использованию финансовых услуг, а для банка создаёт возможность снижать расходы на привлечение новых клиентов и повышать эффективность существующих продуктов.

Инструменты сбора цифровых данных и офлайн-данных, обеспечивающих формирование комплексного клиентского профиля в банковской практике, являются весьма разнообразными, что подтверждает ниже представленный рисунок (рис. 2).

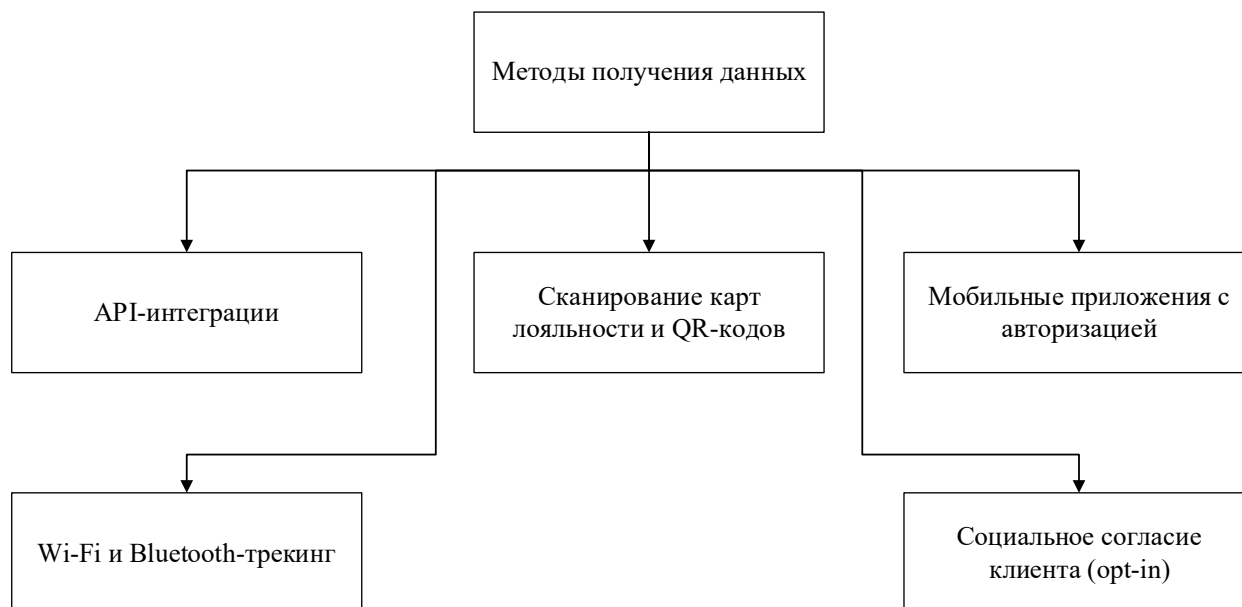


Рис. 2. Методы и инструменты получения объемных данных

Представленные на рисунке инструменты демонстрируют целесообразность объединения цифрового и офлайн-профиля клиентов, являются стимулами формулирования новых гипотез и корректировки стратегии обслуживания и продуктовой политики банка с целью повышения эффективности, выраженной в экономических и рыночных показателях.

API-интеграция выступает ключевым каналом взаимодействия между различными системами сбора данных: от POS-терминалов, ERP-систем и CRM-платформ, содержащих сведения о деятельности банка и транзакциях клиентов, до аналитических цифровых платформ (например, Salesforce, SAP, внутренние BI-системы), аккумулирующих и структурирующих информацию в цифровом виде.

Сканирование карт лояльности и QR-кодов является эффективным инструментом получения реальных данных о поведении клиентов. Такая активность отражает не только намерения клиентов, но и их готовность совершать конкретные действия – например, совершать операции, участвовать в программах лояльности или использовать новые банковские сервисы. Сам процесс сканирования требует от клиента определенных действий: использование мобильного устройства, переход по ссылке и выполнение целевого действия, что делает этот показатель маркером осознанного вовлечения и ценности клиента для банка.

Дополнительным источником информации служат данные Wi-Fi- и Bluetooth-трекинга, позволяющие анализировать динамику поведения клиентов в пространстве и времени: посещаемые отделения и партнёрские точки, проявляемые интересы, уровень активности и взаимодействия с сервисами банка. Использование этих технологий требует строгого соблюдения правовых норм и наличия разрешающих документов на сбор и обработку персональных данных, чтобы гарантировать защиту интересов клиентов и корректность персонализированных предложений.

Ошибки в интеграции подобных данных могут приводить к неэффективным расходам и чрезмерному росту бюджетов, тогда как корректная интеграция позволяет повысить точность и релевантность предлагаемых продуктов и услуг, улучшить качество клиентских взаимодействий и оптимизировать стоимость операций. Это создаёт основу для формирования устойчивых и эффективных связей между банком и клиентами в цифровом и реальном пространстве.

Применение персонифицированных подходов позволит клиентам активно взаимодействовать с банками с использованием современных принципов и технологий, а также трансформировать привычные маркетинговые подходы при работе с каждым клиентом. Учитывая основные принципы персонализированной коммуникации, стоит отметить гра-

мотную сегментацию клиентов с учетом поведенческого анализа.

Еще одним важным принципом применения персонализированного подхода является безопасность данных клиентов с учетом этичности сбора и обработки информации в разрезе конкретного клиента банковской организации. С одной стороны, это защита клиента, с другой – соблюдение норм банковского законодательства, поскольку несанкционированное раскрытие информации формирует репутационные риски банка. Неслучайно банки уделяют вопросам информационной безопасности такое пристальное внимание. Наряду с этим принципом стоит обратить внимание и на другой: прозрачность и открытость в использовании персональных данных, что позволяет избежать недопонимания между обеими сторонами взаимодействия. Например, банк может предложить более интересные и современные банковские продукты в обмен на доступ к геолокации клиента или анализу его транзакций.

Применение персонализированного подхода основывается на гибкости и постоянной мобильности, т.е. обновление и улучшение коммуникаций происходит на постоянной основе. Следовательно, механизм коммуникаций должен оптимизироваться и дополняться новыми инструментами. В настоящем наиболее современными инновациями в сфере электронных банковских продуктов являются использование технологий искусственного интеллекта и машинного обучения для прогнозирования потребностей клиентов и предотвращения мошеннических операций в реальном времени. Кроме того, активно развиваются открытые банковские API (Open Banking) [5], которые позволяют безопасно интегрировать сторонние финансовые сервисы, создавая для клиента единую экосистему управления финансами. Также трендом становится гиперперсонализация на основе анализа больших данных, когда предложения и интерфейс мобильного приложения подстраиваются под привычки и текущий контекст пользователя, что позволяет разрабатывать новые сервисы и учитывать современные тренды обслуживания клиентов банков.

Крупные банки активно используют стратегии продвижения современных цифровых банковских продуктов, которые формируются

под влиянием взаимодействия с клиентами, их спросом и ожиданиями. Стремясь удерживать свои позиции на рынке банковских продуктов и услуг, выигрывают те из них, кто первым отреагирует на возросшие потребительские ожидания. Среди крупных стратегических банков следует выделить Сбер, Альфа-Банк и Т-Банк, которые формируют индивидуальные персонифицированные подходы к клиентам, однако делают это с разной философией и акцентами.

Сбербанк делает ставку на создание масштабированной экосистемы. Персонализация здесь основана на анализе огромного массива данных о поведении клиента не только внутри банка, но и во всех сервисах экосистемы (СберМаркет, Delivery Club, СберЗдоровье и др.). Это позволяет предлагать клиенту комплексные предложения: например, оформить кредит на автомобиль вместе со страховкой от СберСтрахования и записаться на ТО через СберАвто. Подход Сбера – это «интеллектуальная» предсказательная аналитика, где банк старается предугадать потребность клиента до того, как он ее осознает.

Т-Банк строит свою стратегию вокруг гибкой цифровой платформы и клиентоцентричности. Его сила – в глубокой сегментации и поведенческом анализе внутри собственных банковских продуктов. Банк виртуозно использует данные о транзакциях, историю поиска в приложении и действия в личном кабинете, чтобы предлагать точечные продукты: от кредитной карты с подходящим именно вам кэшбэком до инвестиционных идей на основе вашего профиля риска. Персонализация в Т-Банке – это создание иллюзии «банка для одного человека» через бесшовный и интуитивно понятный цифровой интерфейс.

Альфа-Банк, в свою очередь, успешно сочетает цифровые технологии с премиальным сервисом. Его подход к персонализации можно назвать гибридным. Банк активно использует данные для таргетирования рекламы и предложений в приложении, но ключевым дифференциатором остается работа персональных менеджеров для клиентов премиум-сегмента. Менеджер, вооруженный аналитикой по клиенту, предлагает решения, которые сложно полностью автоматизировать: сложные инвестиционные стратегии, структуриро-

ванные продукты или индивидуальные условия по кредиту.

Все три банка являются лидерами в области персонализации, но достигают этого разными путями: Сбер – через масштаб экосистемы, Т-Банк – через безупречный цифровой опыт, а Альфа-Банк – через симбиоз технологий и персонального отношения.

Таким образом, применение искусственного интеллекта в банковской практике позво-

ляет перейти от усреднённой сегментации клиентов к гиперперсонализированным предложениям, учитывающим как цифровое, так и офлайн-поведение. Интеграция различных источников данных обеспечивает более точное понимание потребностей и финансовых возможностей каждого клиента, повышает вовлечённость и лояльность, оптимизирует операционные и маркетинговые затраты банка [5].

Библиографический список

1. Абрамова Е.Н. Анализ распространения и развития банковских экосистем. – Москва: Научный электронный журнал Меридиан, 2025. – 143 с.
2. Белоглазова Г.Н. Банковское дело. Организация деятельности коммерческого банка в условиях цифровизации: учебник для вузов / Г.Н. Белоглазова, Л.П. Кроливецкая. – Москва: Юрайт, 2025. – 422 с.
3. Зуб А.Т. Управление проектами в цифровой трансформации банков: учебник и практикум для вузов. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 422 с.
4. Севрук В.Т. Банковские риски в условиях цифровой трансформации. – Москва: Дело ЛТД, 2024. – 721 с.
5. Чекмарев А.В. Управление ИТ-проектами и процессами: учебник для вузов. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 228 с.
6. Brett King Bank 4.0: Banking Everywhere, Never at a Bank. Publisher: Marshall Cavendish International (ASIA), 2020. – 352 p.

APPLYING A PERSONALIZED APPROACH TO BANK CLIENTS USING MODERN DIGITAL TECHNOLOGIES

O.M. Ermoolenko, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

L.G. Nagapetyan, *Graduate Student*

Kuban State University

(Russia, Krasnodar)

Abstract. *The article analyzes the transition from traditional customer segmentation methods to hyper-personalization in the banking sector using artificial intelligence and big data analysis. It explores mechanisms for creating comprehensive customer profiles through the integration of digital and offline data, and compares approaches of leading Russian banks such as Sberbank, T-Bank, and Alfa-Bank. Special emphasis is placed on security issues, risk management, and the effectiveness of personalized service strategies, which contribute to increasing customer trust and loyalty in a highly competitive environment.*

Keywords: *hyper-personalization, banking services, artificial intelligence (AI), customer-centricity, digital profile, offline data, risk management.*

ЕДИНЫЙ НАЛОГОВЫЙ ПЛАТЕЖ В 2025 ГОДУ: АНАЛИЗ РЕФОРМЫ

Л.С. Есенжулова, канд. экон. наук, доцент

Западный филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ
(Россия, г. Калининград)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-134-137

Аннотация. Настоящая статья представляет собой анализ реформы Единого налогового платежа в Российской Федерации, основываясь на мнениях экспертов и статистических данных. Внедрение ЕНП в 2023 году направлено на оптимизацию налоговых процессов и смягчение взаимодействия налогоплательщиков с налоговыми органами. ЕНП включают упрощение налогового администрирования за счет сокращения количества платежных поручений (один платеж вместо нескольких), минимизацию технических ошибок при их заполнении, а также распределение средств Федеральной налоговой службы (ФНС) по видам налогов. Статистика подтвердила положительный эффект: к ноябрю 2023 года 90% налогоплательщиков перешли на ежемесячную уплату через ЕНП, а количество налоговых должников сократилось более чем вдвое. Однако эксперты указывают и на отдельные недостатки и риски. К ним относятся сложности с приоритетом зачета, это значит, что при недостатке средств по Единому налоговому счету (ЕНС) налогоплательщик не может самостоятельно определить, по какому налогу пойдут средства, что может привести к начислению пеней по другим, приоритетным платежам. Также необходимо учитывать усложнение потоков денежных средств и ограниченные возможности управления средствами на едином счете. Кроме того, такие платежи, как «на травматизм», продолжают выплачиваться отдельно, вне системы ЕНП. В 2025 году ЕНП продолжит играть центральную роль, требуя от бизнеса тщательной адаптации систем учета и строгого соблюдения условий для минимизации рисков недоимки и пеней. Таким образом, ЕНП дает значительные результаты в упрощении процедур, но требует дальнейшего внимания и работы для решения возникающих вызовов.

Ключевые слова: Единый налоговый платеж, реформа, анализ, налоговая система России.

Единый налоговый платеж (ЕНП) – это механизм, позволяющий налогоплательщикам уплачивать разные виды налогов, сборов и обязательных платежей в одном платежном документе. Актуальность ЕНП можно рассмотреть с нескольких точек зрения.

Анализ единого налогового платежа представляет собой ключевой инструмент для понимания современных налоговых инициатив и их воздействия на экономику. Этот платеж, объединяющий несколько налогов в одну форму, обеспечивает более простую и прозрачную систему налогообложения как для физических, так и для юридических лиц. Он позволяет сократить сроки и затраты на уплату налогов, а также уменьшить административные барьеры.

Система единого налогового платежа функционирует на основе принципа упрощенного учета, где налогоплательщики име-

ют возможность выбирать из нескольких режимов налогообложения в зависимости от размера дохода и характера деятельности. Это создает гибкость и способствует легализации бизнеса, улучшая общую налоговую дисциплину.

Однако, несмотря на свои преимущества, данный механизм требует постоянного мониторинга и адаптации к изменениям в экономической среде. Эффективность единого налогового платежа также зависит от уровня информированности граждан о его условиях и нюансах. В конечном итоге, успешная реализация этой системы может служить основой для более глубоких реформ в налоговой политике и улучшения финансовой устойчивости.

В 2025 году в Российской Федерации единый налоговый платеж (ЕНП) продолжит играть центральную роль в оптимизации налоговых процессов, упрощая взаимодействие

между налогоплательщиками и экономикой [1]. Внедрение ЕНП, начатое в 2023 году, направлено на повышение эффективности налоговой системы [2].

Основная цель реформы – упростить уплату налогов для всех категорий налогоплательщиков, уменьшив количество необходимых платежных документов и связанных с ними ошибок.¹ Ключевым элементом системы является единый налоговый счет (ЕНС), который был автоматически открыт для всех налогоплательщиков с 1 января 2023 года. Следовательно, с 2023 года большинство организаций и предпринимателей используют ЕНП для уплаты налогов и сборов по одному платежному поручению [2].

Налогоплательщики уплачивают все налоги единым налоговым платежом [3], которые раньше платили в разные сроки. Основной срок уплаты налогов – 28-е число каждого месяца, хотя есть исключения для некоторых налогов, включая НДС, который устанавливается в течение дополнительного периода [1].

Для распределения средств, поступивших на ЕНС, налогоплательщики подают уведомление об исчисленных суммах налогов до 25-го числа месяца, если авансовые платежи осуществляются до подачи деклараций или декларации не предусмотрены [2].

Средства, поступившие на ЕНС, восстанавливаются налоговым органом самостоятельно по порядку, начиная с недоимок по НДС и заканчивая штрафами [2].

Некоторые налоги и сборы, такие как НДС с выплатами иностранцам по патенту и причинам травматизма, не включены в систему ЕНП и уплачиваются отдельно [1].

Внедрение ЕНП предоставляет ряд преимуществ как для налогоплательщиков (упрощение, снижение ошибок, прозрачность), так и для государства (оптимизация, улучшение собираемости, снижение административной нагрузки) [1].

Однако существуют и потенциальные проблемы и риски для этой стороны, включая необходимость перехода к новым срокам, средства управления на едином счете и обеспечения точности отчетности.

С момента введения ЕНП в 2023 году наблюдаются значительные изменения в налоговом администрировании.

Статистические данные показывают, что объем и сумма платежей за 2023 год налоговых платежей сократился в 1,7 раза по сравнению с 2022 годом, что связано с переходом 90% налогоплательщиков на ежемесячную уплату через ЕНП. Сумма льготных платежей за этот период сократилась почти в 23 раза, составив 35 млрд рублей против 806 млрд рублей в 2022 году.

В начале 2023 года наблюдалось снижение доходности федерального бюджета, что могло быть связано с введением ЕНП и возвратами НДС и налога на прибыль. Однако, по данным ФинЭкспертизы, налоговые сборы в консолидированном бюджете РФ в 2023 году выросли на 7,7% по сравнению с 2022 годом, хотя темпы роста замедлились [4].

В 2024 году налоговые поступления в бюджетную систему РФ составили 56,3 трлн рублей, что на 20,3% больше, чем в 2023 году. Доходы федерального бюджета увеличились на 26,1%, консолидированных бюджетов субъектов Федерации – на 13,1%.

После введения ЕНС количество налоговых должников среди юридических лиц и частных предпринимателей сократилось более чем вдвое [5].

К ноябрю 2023 года 90% налогоплательщиков перешли на ежемесячную уплату налога через ЕНП [5].

Нормативно-правовая основа изменения ЕНП в 2025 году включает Федеральный закон № 263-ФЗ от 2022 года [6] и Федеральный закон № 259-ФЗ от 2024 года [7], а также ряд приказов и писем ФНС и Министерства финансов России.

Мнения экспертов в комплексе утвердили введение ЕНП как шаг к упрощению и автоматизации налоговой системы. Однако отмечают и потенциальные риски, связанные с адаптацией и необходимостью строгого соблюдения сроков [1].

Единый налоговый платеж в 2025 году продолжает иметь значение для налоговой реформы в России, демонстрируя, насколько значительные результаты в упрощении процедуры и повышении собираемости налогов, а также режимные вызовы, требующие дальнейшего внимания и с нетерпением.

Как показывает анализ действие Единого налогового платежа (ЕНП) в 2025 году в целом отражают его преимущества, направленные

ные на упрощение налогового администрирования, а также сохранение сложности и рисков для налогоплательщиков.

Действия ЕНП имеет положительные аспекты применения ЕНП, во-первых, происходит упрощение и сокращение рутинности, а это главный плюс, который сокращает количество платежных поручений (один платеж вместо объема платежа), что экономит время бухгалтерского учета и снижает рутинность. Во-вторых, снижается вероятность ошибок при заполнении платежных документов (неверный ЦБК, ОКТМО, налоговый период), так как большинство налогов пересчитывается одним платежом. В-третьих, ФНС автоматически переводит средства по видам налогов и обязательств, что позволяет обеспечить прозрачность расчетов с бюджетом и в-четвертых, удобный контроль, т.е. появилась возможность онлайн-контроля за состоянием Единого налогового счета через личный кабинет налогоплательщика.

Так же анализ выявил и основные недостатки, и риски ЕНП, к которым можно отнести сложности с приоритетом зачета, это значит, что налогоплательщик не может самостоятельно определить денежные средства. При недостатке средств по ЕНС распределение

происходит автоматически по установленной очередности. Это может привести к тому, что не будут зачтены важные платежи (например, по которым еще не наступил срок уплаты), и, как предполагает, могут быть начислены пени по другим налогам, которые были в приоритете. И автоматическое планирование и распределение средств усложняет планирование денежных потоков, особенно в тех случаях, когда требуется дополнительный контроль за состоянием счета. Еще одним недостатком является необходимость адаптации учетных систем компаний к требованиям и возможность учета при уточнении операций или корректировок ошибок. Ошибки с пополнением ЕНС или несвоевременное ознакомление с изменениями в законодательстве могут привести к налоговой недоимке, что грозит пенями и принудительным взысканием. Ограниченные возможности по самостоятельному управлению денежными средствами, которые осуществляются на едином счете.

Несмотря на ряд недостатков, введение Единого налогового платежа (ЕНП) в целом имеются положительные тенденции, направленные на упрощение и автоматизацию налоговых платежей.

Библиографический список

1. Единый налоговый платеж (ЕНП) в 2025 году: новый формат взаимодействия с налоговой // Финансы Mail. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://finance.mail.ru/card/edinyj-nalogovyyj-platezh-775/>.
2. Единый налоговый платеж: что это и как платить в 2025 году // СберБизнес Live. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sberbusiness.live/publications/edinyy-nalogovyy-platyozh-kak-platit-nalogi-po-novomu-s-2023-goda>.
3. Единый налоговый платеж в 2025 году: правила уплаты // Зарплата. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.zarplata-online.ru/art/163558-edinyy-nalogovyy-platej>.
4. Рост налоговых поступлений в 2023 году едва превысил инфляцию. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://finexpertiza.ru/press-service/researches/2024/rost-nalogh-post-2023/>.
5. ФНС назвала сумму ошибочных платежей после перехода на Единый налоговый счет. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2023/12/13/1010902-fns-nazvala-summu>.
6. Федеральный закон от 14 июля 2022 г. № 263-ФЗ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421873/.
7. Федеральный закон от 08.08.2024 г. № 259-ФЗ // Президент России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/51021>.
8. ЕНП в 2025 году: платежка, сроки, новые правила // Упрощенка. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.26-2.ru/art/357417-edinyy-nalogovyy-platej-v-2024-godu-obrazets-platejki-novye>.
9. Единый налоговый платеж в 2025 году // Контур.Бухгалтерия. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.b-kontur.ru/enquiry/31140-perehod_na_edinyy_nalogovyy_platezh.
10. Единый налоговый платеж 2025 // Главная книга. – [Электронный ресурс]. – Режим досту-

па: <https://glavkniga.ru/situations/k518544>.

11. Всё, что нужно знать о Едином налоговом платеже (ЕНП) // Первый БИТ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.1cbit.ru/blog/vsye-chto-nuzhno-znat-o-edinom-nalogovom-platezhe/>.

12. Единый налоговый счёт (ЕНС): что это такое, зачем он нужен и как платить налоги. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sberbank.com/ru/person/blog/ens-chto-eto-takoye>

13. Предварительная оценка исполнения федерального бюджета за январь 2023 года. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=38368-predvaritelnaya_otsenka_ispolneniya_federalnogo_byudzheta_za_yanvar_2023_goda.

14. Предварительная оценка исполнения федерального бюджета за январь-март 2023 года // Минфин России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=38443-predvaritelnaya_otsenka_ispolneniya_federalnogo_byudzheta_za_yanvar-mart_2023_goda.

15. Михаил Делягин о сокращении сроков представления налоговой отчетности и уплаты налогов // Справедливая Россия. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://spravedlivo.ru/15067010>.

16. Новая налоговая реформа 2025 в России – что изменится? // Самозанятые.рф. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://xn--80aapgyievp4gwb.xn--plai/blog/novaya-nalogovaya-reforma-2025-v-rossii>.

17. Налоговая реформа 2024-2025: кого коснется, когда начинает действовать, все изменения // Контур.Экстерн. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.kontur-extern.ru/info/53235-nalogovaya_reforma.

18. Налоговые изменения с 1 января 2025 года // «СберБизнес» – Сбербанк. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/pro_business/nalogovye-izmeneniya-s-1-yanvarya-2025-goda.

SINGLE TAX PAYMENT IN 2025: ANALYSIS OF THE REFORM

L.S. Esenzhulova, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

Western Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
(Russia, Kaliningrad)

Abstract. *This article analyzes the Unified Tax Payment (UTP) reform in the Russian Federation, based on expert opinions and statistical data. The implementation of the UTP in 2023 is aimed at streamlining tax processes and facilitating taxpayer interactions with tax authorities. The UTP simplifies tax administration by reducing the number of payment orders (one payment instead of several), minimizing technical errors in completing them, and distributing Federal Tax Service (FTS) funds across tax types. Statistics have confirmed the positive impact: by November 2023, 90% of taxpayers had switched to monthly payments through the UTP, and the number of tax debtors had more than halved. However, experts also point out certain shortcomings and risks. These include difficulties with offset priority, meaning that if funds in the Single Tax Account (STA) are insufficient, taxpayers cannot independently determine which tax to allocate the funds to, which may lead to penalties being assessed on other, priority payments. Complex cash flows and limited ability to manage funds in the STA must also be taken into account. Furthermore, payments such as "injury allowances" continue to be paid separately, outside the STA system. In 2025, the STA will continue to play a central role, requiring businesses to carefully adapt their accounting systems and strictly adhere to the conditions to minimize the risk of arrears and penalties. Thus, the STA has achieved significant results in simplifying procedures, but requires further attention and refinement to address emerging challenges.*

Keywords: *single tax payment, reform, analysis, Russian tax system.*

НАЛОГОВЫЙ СДВИГ В ФИСКАЛЬНОЙ ПОЛИТИКЕ КАЛИНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ

Л.С. Есенжулова, канд. экон. наук, доцент

Западный филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ
(Россия, г. Калининград)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-138-142

Аннотация. В данной статье анализируется налоговый сдвиг в фискальной политике Калининградской области в 2025 году, обусловленный комплексом федеральных и региональных законодательных изменений. Центральное место в реформе занимает баланс между необходимостью увеличения бюджетных возможностей и сохранением инвестиционной привлекательности региона, особенно в рамках Особой экономической зоны (ОЭЗ). Изучены три основных направления сдвига. Во-первых, это сохранение гарантий для резидентов ОЭЗ в части неизменности налоговых условий по налогу на прибыль, несмотря на повышение федеральной ставки. Во-вторых, реформа упрощенной системы налогообложения (УСН) и введение НДС для налогоплательщиков с доходом свыше 60 млн рублей, что дифференцирует налоговую нагрузку на малый и средний бизнес. В-третьих, это активизация местных налогов, в том числе повышение ставок земельных сборов на дорогостоящих участках и введение туристического налога для пополнения местного бюджета и обеспечения социальной справедливости. Особое внимание уделено анализу экономических последствий налогового сдвига для сегмента малого и среднего бизнеса, конкурентной среды и потребительского рынка. Делается вывод о том, что налоговый переход 2025 года направлен на структурную перестройку фискальной системы, стимулирование крупных инвестиций через ОЭЗ и более справедливое распределение налоговой нагрузки. При этом успешность реформы критически зависит от способности региональной экономики адаптироваться к новым правилам и от качества налогового администрирования. Также обозначены перспективы и возможные сценарии развития налоговой политики на 2026 год.

Ключевые слова: налоговый сдвиг, Калининградская область, ОЭЗ, УСН, НДС, налог на прибыль, туристический налог, налоговая политика, последствия реформы, фискальная стабилизация.

Налоговая политика, являясь важнейшим инструментом макроэкономического регулирования, постоянно подвергается изменениям. В Российской Федерации с 2025 года стартует крупнейшая налоговая реформа последнего десятилетия, затрагивающая как федеральные, так и региональные налоги. Для Калининградской области эти изменения имеют критическое значение, поскольку специфика региона определяется статусом Особой экономической зоны (ОЭЗ), гарантирующей особые преференции, а также значительной долей малого и среднего предпринимательства в региональной экономике.

Налоговый сдвиг, это экономический процесс, при котором финансовое бремя, т.е. фактическая финансовая нагрузка от уплаты налога перекладывается с одной группы экономических субъектов, например, производителей или продавцов на другие, например, по-

требителей, в результате изменения налоговых цен, вызванного введением или изменением налогов.

В контексте данной статьи, налоговый сдвиг рассматривается как трансформация вектора, структуры и фактического получателя налогового бремени. В условиях реформы 2025 года происходит запланированное государством перераспределение нагрузки с крупного, стратегически важного капитала (резиденты ОЭЗ) на более крупные сегменты малого и среднего предпринимательства и владельцев дорогостоящих активов.

Актуальность статьи определяет масштабные изменения в налоговом законодательстве России с 2025 года, которые затрагивают ключевые аспекты ведения бизнеса, особенно в таком субъекте как Калининградская область.

Целью статьи является комплексный анализ вектора, механизма и последствий налогового сдвига в Калининградской области на период 2025-2026 годов. Особое внимание уделяется оценке влияния ключевых федеральных и региональных нововведений на инвестиционную привлекательность региона и конкурентоспособность местного бизнеса.

Основными проблемами, которые выявляет или затрагивает данный налоговый переход, являются увеличение нагрузки на средний бизнес, который обусловлен введением НДС для «упрощенцев» с оборотом выше 60 млн руб. Создает дополнительное финансовое давление и усложняет администрирование. Так же несмотря на гарантии, любая смена фискальных условий несет в себе неопределенность для долгосрочных остановок инвестиций и требует постоянного мониторинга соблюдения льготных режимов ОЭЗ. Необходимость быстрой адаптации бизнеса к новым правилам в аспекте введения НДС для бизнеса при применении УСН и внедрение новых сборов таких как курортный.

Налоговая политика Калининградской области, как и всей Российской Федерации, претерпевает значительные изменения в 2025 году, обусловленные как федеральными законодательными инициативами, включая налоговую реформу, так и региональными особенностями, изменениями с функционированием Особой экономической зоны (ОЭЗ). Основной целью «налогового сдвига» является баланс между необходимостью пополнения регионального и федерального бюджетов, стимулированием инвестиционной активности и обеспечением социальной справедливости. Ключевые изменения касаются упрощенной системы налогообложения (УСН), налога на добавленную стоимость (НДС), налога на имущество организаций, а также сохранения гарантий для резидентов ОЭЗ, например сохранение преференций для резидентов ОЭЗ, как основная гарантия стабильности.

Одной из наиболее важных задач налоговой политики в 2025 году является обеспечение стабильности налоговых условий для жителей Особой экономической зоны в Калининградской области (ОЭЗ), к ним можно отнести:

Защита от повышения налога на прибыль. В связи с этим установлением федеральной

ставки налога на прибыль организаций в размере от 20% до 25% в 2025 году был принят федеральный закон, направленный на сохранение для резидентов ОЭЗ льготных условий, действующих до 1 января 2025 года [2, 3]. Принят федеральный закон (например, Федеральный закон от 15.10.2025 N 373-ФЗ), направленный на сохранение для резидентов ОЭЗ льготных условий, действующих до 1 января 2025 года. Это означает, что для инвесторов, заключивших соглашения о деятельности в ОЭЗ, сохраняются ранее установленные нулевые или минимальные ставки налога на прибыль в региональный и федеральный бюджеты на определенный льготный период.

Это решение выступает в качестве «фискального якоря» региональной инвестиционной политики. ОЭЗ Калининградской области традиционно является ключевым инструментом привлечения капитала, особенно в обрабатывающую промышленность и логистику. Сохранение гарантий неизменности условий по налогу на прибыль это критически важно для сохранения доверия долгосрочных инвесторов. Повышение федеральной ставки на 5% могло бы существенно снизить чистую приведенную стоимость (NPV) инвестиционных проектов, если бы не было компенсационных мер для ОЭЗ.

Например, стимулирующий эффект, а именно сохранение льгот по налогам на прибыль и, в ряде случаев, по налогам на имущество организаций, предусмотренных законом об ОЭЗ, играет ключевую роль в привлечении новых проектов, т.е. льготный режим делает Калининградскую область более привлекательной по сравнению с другими регионами, где налоговая нагрузка на прибыль возрастает, а также в реинвестировании прибыли, а именно стимулирование резидентов к реинвестированию полученной прибыли в развитие собственного производства на территории ОЭЗ, вместо вывода капитала и в укреплении производственной мощи, которая заключается в поддержке крупных производственных комплексов, которые составляют основу экспортного потенциала региона.

Стимулирующий эффект от сохранения льгот по прибыли в ОЭЗ в 2025 году будет, вероятно, выше, чем в предыдущие периоды, поскольку дифференциал между налоговой ставкой внутри ОЭЗ и ставкой в «большой»

России увеличивается, что еще больше усиливает инвестиционный аргумент в пользу Калининграда.

Наиболее радикальные изменения затрагивают сегмент малого и среднего бизнеса (МСП), применяющего Упрощенную систему налогообложения (УСН). С 2025 года прекращается полная изоляция УСН-плательщиков от Налога на добавленную стоимость (НДС), что является ключевым элементом налогового сдвига, направленным на "обеление" оборотов и увеличение фискальной емкости бюджета.

Вводится обязательство по уплате НДС для налогоплательщиков, применяющих УСН, с дифференциацией ставок в зависимости от годового дохода:

1. Полное освобождение, если годовой доход не составляет 60 млн рублей [1], это сохраняет благоприятные условия для микробизнеса.

2. Сниженные ставки НДС, если годовой доход в пределах от 60 млн до 450 млн рублей с применением ставок 5% или 7%, без права на вычеты [1]. Это упрощенный механизм, ориентированный на повышение собираемости при минимальном усложнении администрирования.

Этот механизм создает четкую градацию налоговой нагрузки, направленную на то, чтобы стимулировать компании к росту, но в то же время обеспечить справедливый вклад в бюджет от более крупных игроков малого и среднего предпринимательства.

3. Стандартная ставка НДС (20%), если годовой доход составляет 450 млн рублей, с правом на вычеты [1], в 2026 году эта ставка увеличится и составит 22%.

Для Калининградской области, где основная роль малого и среднего бизнеса, эти изменения означают повышение налоговой нагрузки на более крупные компании-«упрощенцы», при этом сохраняется поддержка малого бизнеса (до 60 млн руб.) и создается стимул к легализации оборотов, превышающих ранее действовавшие лимиты УСН.

Введение обязательного НДС для средних «упрощенцев» (с оборотом 60-450 млн руб.) имеет многогранные последствия, которые необходимо учитывать при анализе налогового сдвига. Это так называемый налоговый

сдвиг на потребителя, поскольку при ставках 5% и 7% «упрощенцы» не получают право на вычет входящего НДС, налог по факту становится дополнительными расходами. А в условиях неэластичного спроса или сильной рыночной позиции, компании могут переложить это дополнительное бремя на конечного потребителя, что может привести к локальному росту цен на товары и услуги в Калининградской области. В высококонкурентных секторах, где переложить налог на потребителя невозможно (эластичный спрос), компании будут вынуждены платить НДС из собственной прибыли, что приведет к снижению рентабельности. Компании на ОСН (с правом на вычеты) могут получить конкурентное преимущество перед «упрощенцами» с оборотом 60-450 млн руб., особенно при работе в B2B-сегменте, где для покупателя возможность принять НДС к вычету критически важна. Это может стимулировать крупные МСП к полному переходу на ОСН.

Расширение Автоматизированной УСН (АУСН), с 1 января 2025 года специальный налоговый режим Автоматизированная упрощенная система налогообложения (АУСН), ранее действовавшая в качестве эксперимента в четырех пилотных регионах, становится доступной на территории всех регионов Российской Федерации, включая Калининградскую область [5]. Следовательно, АУСН играет важную роль в сдвиге, а именно в контексте общего усложнения налогового режима для среднего бизнеса, АУСН выполняет компенсаторную функцию для микробизнеса (до 5 человек и доход до 60 млн руб.). Этот режим максимально снижает административную нагрузку (отсутствие деклараций, автоматический расчет налогов) и является важным элементом поддержки минимального предпринимательского уровня, позволяя им сосредоточиться исключительно на операционной деятельности.

С 1 января 2026 года в налоговом законодательстве меняются налоговые правила, особенно это коснется малого и среднего бизнеса, т.е. «упрощенцы» начнут платить НДС с дохода от 10 млн рублей.

В 2026 году можно прогнозировать дальнейшее расширение круга налогоплательщиков, имеющих право на АУСН, или даже возможное повышение лимитов для этого режи-

ма, по мере того как налоговые органы освоят автоматизированное администрирование.

ФНС и Министерство финансов, после завершения финансового года проведут детальный анализ фискального эффекта и уровня адаптации бизнеса к новым НДС-правилам в 2025 году. Не исключены корректировки ставок 5% и 7% или введение дополнительных стимулов для перехода на ОСН (например, ускоренная процедура получения вычетов).

К 2026 году в полной мере проявится эффект от повышения собираемости НДС. Это позволит региональному бюджету Калининградской области получить дополнительные средства для инвестиций в инфраструктуру, что, в свою очередь, косвенно улучшит условия ведения бизнеса для всех участников рынка.

Таким образом, 2025 год – это этап внедрения, а 2026 год – этап стабилизации и возможной тонкой настройки новой, более сложной и дифференцированной налоговой системы.

Изменения в регионе и местном налогообложении направлены на увеличение доходной базы бюджета Калининграда и области.

Во-первых, налог на имущество организаций с 1 января 2025 года в Калининградской области изменяются условия уплаты налогов на имущество организаций, что может привести к повышению налоговой нагрузки для ряда предпринимателей. Это связано с корректировкой регионального законодательства, определяющего перечень объектов недвижимости, налоговую базу по которым определяется как их кадастровая стоимость [4].

Во-вторых, земельный налог, на местном уровне в Калининграде предусмотрено изме-

нение ряда налоговых ставок, включая увеличение ставки по земельному налогу от 0,3% до 1,5% в отношении земельных участков, кадастровая стоимость которых составляет 300 млн рублей [6]. Это шаг к более справедливому и эффективному налогообложению дорогостоящих земельных ресурсов.

В-третьих, вводится туристический налог с минимальной суммой 100 рублей в сутки с человека. Доход от этого сбора будет поступать в местный бюджет, что позволит обеспечить дополнительное финансирование для развития туристической профессии. Прогнозируемый доход в 2025 году оценивается в 133,9 млн рублей [6].

Налоговый сдвиг в Калининградской области характеризуется двойственностью, с одной стороны, это увеличение налоговой нагрузки для части малого и среднего бизнеса, переходящего на НДС, и для владельцев дорогостоящей недвижимости. С другой стороны, он обеспечивает максимальную стабильность для резидентов ОЭЗ, гарантируя им неизменность налоговых условий по налогу на прибыль, и окончательное администрирование для микробизнеса через расширение АУСН.

Вектор налоговой политики направлен на стимулирование крупных инвестиций через ОЭЗ и повышение собираемости в сегменте среднего бизнеса и элитной недвижимости. Успешность этого сдвига будет зависеть от способности региональной экономики адаптироваться к новым правилам и от эффективности администрирования измененных налоговых режимов УФНС России в Калининградской области.

Библиографический список

1. УСН и НДС с 2025 года: изменения в поставках и правилах // АБТ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kaliningrad.abt.ru/blog/usn-i-nds-s-2025-goda-izmeneniya-v-stavkakh-i-pravilakh/>.
2. Для резидентов ОЭЗ в Калининградской области сохраняются условия льготного возмещения // КонсультантПлюс. (Федеральный закон от 15.10.2025 N 373-ФЗ).
3. Федеральный закон от 10.01.2006 № 16-ФЗ «Об особенной экономической деятельности в Калининградской области...» (в ред. от 2025 года).
4. В Калининградской области с 1 января 2025 года изменяются условия по уплате налога на имущество организаций... // ВКонтакте. (Ссылка на региональный закон, вносящие коррективы).
5. Расширение списка регионов для использования АУСН и новые правила перехода в Калининграде // АБТ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kaliningrad.abt.ru/news/ausn-rasshiryaet-geografiyu-v-2025-godu-rezhim-dostupen-v-bolshinstve-regionov-rossii/>.

6. В связи с изменениями в Налоговом кодексе РФ с 1 января 2025 года в Калининграде меняется ряд налоговых ставок // Администрация городского округа «Город Калининград». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.klgd.ru/press/news/detail.php?ID=7161744>.

7. Управление Федеральной налоговой службы по Калининградской области (УФНС России по Калининградской области) // Официальный сайт. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.nalog.gov.ru/rn39/>.

TAX SHIFT IN THE FISCAL POLICY OF THE KALININGRAD REGION

L.S. Esenzhulova, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

Western Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

(Russia, Kaliningrad)

Abstract. *This article analyzes the tax shift in the fiscal policy of the Kaliningrad Region in 2025, driven by a combination of federal and regional legislative changes. Central to the reform is the balance between the need to increase budgetary capacity and maintaining the region's investment attractiveness, especially within the framework of the Special Economic Zone (SEZ). Three main areas of this shift are examined. First, the preservation of guarantees for SEZ residents regarding the immutability of corporate income tax conditions, despite the increase in the federal rate. Second, the reform of the Simplified Tax System (STS) and the introduction of VAT for taxpayers with incomes over 60 million rubles, which differentiates the tax burden on small and medium-sized businesses. Third, the activation of local taxes, including the increase of land tax rates on high-value plots and the introduction of a tourist tax to replenish local budgets and ensure social justice. Particular attention is paid to the analysis of the economic consequences of the tax shift for the small and medium-sized business segment, the competitive environment, and the consumer market. The conclusion is drawn that the 2025 tax transition is aimed at the structural reorganization of the fiscal system, stimulating large investments through the SEZ, and a fairer distribution of the tax burden. However, the success of the reform critically depends on the regional economy's ability to adapt to the new rules and the quality of tax administration. Prospects and possible scenarios for the development of tax policy for 2026 are also outlined.*

Keywords: *Tax shift, Kaliningrad region, special economic zone, simplified tax system, VAT, income tax, tourist tax, tax policy, consequences of reform, fiscal stabilization.*

ОЦЕНКА ПРОЕКТА КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЕГО РЕАЛИЗАЦИИ

Е.В. Зверева, канд. экон. наук, доцент

А.А. Бачевская, магистр

Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I
(Россия, г. Санкт-Петербург)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-143-147

Аннотация. Статья посвящена изучению оценки проекта с точки зрения исследования данного понятия в трудах отечественных авторов. В данной статье рассмотрены сущность оценки проекта, жизненный цикл проекта, использование количественных и качественных методов оценки проекта на различных этапах жизненного цикла проекта, предложена целесообразность применения комплексного подхода в применении методов оценки проектов с целью повышения эффективности реализации проекта.

Ключевые слова: проект, жизненный цикл проекта, управление проектами, оценка проекта, методы оценки проектов, метод Монте-Карло, эффективность проекта.

В современных условиях конкуренции и ограниченных ресурсов умение правильно оценивать проекты становится конкурентным преимуществом организации. Оценка проектов задаёт базовые параметры, на которых строится управление проектом, стоимость, сроки, качество, риски и ожидаемая выгода. Без точной первоначальной оценки бюджет и план превращаются в предположения, что ведёт к частым перерасходам и срывам сроков. Практический опыт и отчёты отраслевых организаций показывают, что формализованные подходы к оценке и контролю снижают вероятность крупных отклонений и позволяют быстрее реагировать на изменения.

Теоретические исследования в области оценки проектов рассмотрены в работах многих отечественных ученых Д. Ендовицкого, Р. Качалова, Г. Клейнера, В. Лившица, Д. Морозова, Д. Москвина, С. Смоляка, С. Опарина, В. Черкасова, В. Шапиро, В. Шеремета и др. Рассмотрим формулировку проекта, оценки проекта с точки зрения взглядов отечественных авторов.

Интересна точка зрения К.Н. Вицеляровой, которая рассматривает проект, как временное предприятие (ограниченное во времени), имеющее целью создание уникального продукта, услуги или достижение конкретного результата в заданные сроки и в рамках указанного бюджета [1, с. 49].

Общепринятым в понятии оценка проекта, считается определение, отражающее систематический анализ ключевых параметров проек-

та, направленный на определение соответствия запланированным показателям, выявление отклонений и разработку корректирующих мер, охватывающий все этапы жизненного цикла (от начала работ до их завершения) и служащий основой для принятия управленческих решений [2, 5].

Таким образом, оценка проекта является ключевым элементом управления, определяющим успешность проекта на всех этапах его жизненного цикла. Грамотный выбор методов оценки проектов позволяет не только прогнозировать экономическую и техническую состоятельность проекта, но и своевременно выявлять отклонения, принимать корректирующие решения и повышать вероятность достижения ожидаемых результатов.

Финансовые методы остаются базой для оценки экономической целесообразности проектов. Чистая приведённая стоимость (NPV) и внутренняя норма доходности (IRR) используются для определения того, создаёт ли проект экономическую выгоду по сравнению с альтернативными вложениями. Расчёт дисконтированных денежных потоков помогает учесть временную стоимость денег и риск проекта. Для долгосрочных проектов важна корректная оценка потока выгод и правильный выбор ставки дисконтирования, основанной на стоимости капитала и рисковых премиях.

Финансовые методы необходимо сочетать с анализом чувствительности, что позволяет увидеть, как изменения ключевых предполо-

жений влияют на результат и определяют критические параметры. Для сложных проектов уместно моделировать сценарии, включая оптимистичный, базовый и пессимистичный варианты, чтобы оценить диапазон возможных исходов и подготовить меры по смягчению негативных сценариев.

Earned Value Management (EVM) – один из наиболее предметных инструментов оценки реализации проектов. Метод объединяет данные по стоимости, объёму выполненных работ и времени. На основе показателей, таких как стоимость выполненных работ (EV), плановая стоимость работ (PV) и фактические затраты (AC), рассчитываются индексы выполнения и прогнозы оставшихся затрат. EVM стандартизирован и активно применяется в крупных государственных и коммерческих проектах, где требуется строгий контроль затрат, определяет ранние сигналы отклонений и позволяет количественно оценивать тренды: насколько проект отстаёт по графику, либо распределяет ресурсы неэффективно. В условиях, когда проект сталкивается с изменениями или рисками, данные EVM поддерживают обоснованные решения по перераспределению ресурсов и корректировке планов, что повышает оперативность управления и сокращает потери [4].

Управление рисками неотделимо от оценки проекта. Качественные методы помогают идентифицировать риски, тогда как количественные методы переводят риски в численные показатели влияния на сроки и стоимость. Имитационное моделирование или метод Монте-Карло позволяет моделировать денежные потоки, возникающие в процессе реализации проекта. Для проведения имитационного моделирования необходимо определить основные параметры, найти связь между входными и выходными показателями, построить графики вероятностного распределения, создать компьютерную имитацию проекта, проанализировать и оценить результаты и принять соответствующие управленческие решения.

Основным преимуществом предложенного метода является возможность учета максимального количества неопределенностей в показателях эффективности проекта, что позволяет определить интервальные значения факторов, необходимые для оценки успешно-

сти его реализации. Однако основным недостатком данного метода является его зависимость от качества исходной математической модели, а также его высокая сложность и трудоемкость [3, с. 169].

Таким образом, метод Монте-Карло позволяет получить распределение возможных результатов проекта, оценить вероятность превышения бюджета или срыва сроков и сформировать резерв для управления неопределённостью.

Когда проект оценивается не только с точки зрения финансов, но и по нефинансовым критериям (социальное влияние, соответствие стратегии, экологические требования), на помощь приходит мультикритериальный анализ (MCDA). Этот подход позволяет ранжировать проекты по совокупности критериев и учитывать весовые коэффициенты, отражающие приоритеты организации. MCDA полезен при отборе проектов для портфеля, когда требуется сбалансированный набор инициатив, обеспечивающий стратегические цели и разнообразие рисков. Практическое применение MCDA подразумевает прозрачность в выборе критериев и взвешивании. Данный подход снижает вероятность субъективных решений и способствует более обоснованному распределению ресурсов в пользу инициатив с высокой суммой ожидаемых выгод и приемлемым уровнем рисков.

Оценка проектов в рамках портфеля требует методов, которые учитывают взаимосвязи между проектами, ограниченность ресурсов и стратегические цели. Портфельный менеджмент использует оценочные модели для балансировки риска и доходности, определения приоритетов и концентрации усилий на инициативах с наивысшей ценностью. При этом важна не только индивидуальная оценка, но и анализ конкуренции за ресурсы и очередности выполнения. Стандарты управления портфелями и практики корпоративного управления утверждают, что регулярный пересмотр портфеля и его перераспределение в зависимости от оценочных результатов помогают повышать общую эффективность. Это особенно важно в условиях меняющихся рыночных условий, когда ранее приоритетные проекты могут потерять актуальность, а новые проекты требуют быстрого реагирования.

Оценка проекта часто зависит от организационной зрелости и способности исполнить инициативу. Модели зрелости, такие как СММІ или ОРМЗ, позволяют оценить процессы организации, качество управления и способность достигать результатов. Высокий уровень зрелости коррелирует с более предсказуемыми результатами, меньшими рисками и лучшим управлением изменениями. Оценка зрелости помогает выявить системные пробелы, требующие инвестиций до старта критических проектов. Внедрение программ повышения зрелости повышает эффективность реализации проектов в долгосрочной перспективе. Организации, инвестирующие в процессы, обучение и стандарты, получают более стабильные показатели выполнения и снижают частоту повторяющихся ошибок. Это подтверждается исследованиями консалтинговых и профессиональных институтов, показывающими связь между зрелостью процессов и успешностью проектов.

На этапе инициации оценка должна быть направлена на подтверждение жизнеспособности идеи и обоснование инвестиций. Это требует сочетания финансового анализа, оценки рисков и соответствия стратегии. Детализация оценки зависит от масштаба и влияния проекта: для малых инициатив достаточно базовой оценки выгод и рисков, тогда как для стратегических проектов необходимы расширенные модели и подтверждение технической реализуемости. Результатом оценки на этом этапе должны быть понятные элементы обоснования: чёткие цели, основные допущения, первичные оценки стоимости и сроков, а также идентификация ключевых рисков. Этот пакет данных становится основой для принятия решения о запуске проекта и определения требований к дальнейшему планированию.

В фазе планирования оценочные методы переходят в оперативную плоскость, необходима детализация сметы, создание базовой линии по срокам и стоимости, а также разработка плана управления рисками. Здесь критична точность исходных данных и прозрачность предположений, поскольку от базовой линии будет зависеть последующий контроль исполнения. Методики, такие как EVM, требуют корректной декомпозиции работ и при-

вязки ресурсов к задачам для получения валидных показателей.

Планирование должно предусматривать механизмы обновления оценки при появлении новой информации, поэтому включение этапов проверки и валидации оценочных допущений снижает вероятность систематических ошибок и повышает готовность команды к изменениям в среде проекта. Во время исполнения методы оценки используются для корректировки действий, ибо регулярный сбор и анализ показателей по затратам, срокам, объёму и качеству позволяет выявлять отклонения и принимать корректирующие меры. Комбинация количественных инструментов, таких как EVM, с анализом рисков и экспертной оценкой обуславливает обоснование управленческих решений.

Выбор методов оценки зависит от типа проекта, уровня неопределённости, доступности данных и др. критериев. Для инвестиционных проектов решающую роль играют финансовые метрики и сценарный анализ. Для инновационных и исследовательских инициатив приоритет отдаётся оценке рисков и количественной оценке неопределённости. В инфраструктурных проектах сочетание EVM, портфельного управления и строгих процедур контроля особенно эффективно. Применение методов оценки проекта должно происходить с использованием принципа соразмерности и соответствовать сложности проекта. Чрезмерная бюрократия и излишняя детализация в простых проектах снижают эффективность, тогда как недостаточная оценка в крупных проектах увеличивает вероятность провала. Оптимальная оценочная практика сочетает несколько методов, определяя при этом финансовые, технические и управленческие аспекты. Комбинация NPV с оценкой рисков и EVM даёт как долгосрочную картину ценности, так и оперативный контроль исполнения.

Внедрение методов оценки требует не только инструментов, но и человеческих навыков. Обучение проектных менеджеров, аналитиков и руководителей проектов обеспечивает единое понимание метрик, методик и ролей. Периодические тренинги и практика на реальных проектах повышают качество оценок и уменьшают риск ошибок при внедрении новых подходов. При этом роли и ответственности должны быть формализованы.

Назначение ответственных за сбор данных, анализ и отчётность улучшает дисциплину и качество информации. Инвестиции в подготовку команды оплачиваются снижением числа неясностей в ходе реализации и ускорением принятия решений. Техническая поддержка оценочных процессов значительно повышает эффективность. Современные системы управления проектами позволяют автоматизировать сбор данных, запуск моделей прогнозирования и визуализацию ключевых показателей. Инструменты должны поддерживать интеграцию с бухгалтерией, планированием ресурсов и системами учёта времени для обеспечения сопоставимости данных. Автоматизация снижает риск ошибок при ручном вводе и ускоряет циклы отчётности. При выборе инструментов важно учитывать масштаб организации и возможности интеграции с существующими системами. Неправильный выбор программного обеспечения создает дополнительную нагрузку и препятствует внедрению методик оценки.

Качество оценок напрямую зависит от качества исходных данных. Необходимо формализовать правила сбора, хранения и валидации данных. Регулярные сверки и аудиты данных помогают выявлять системные ошибки и недостоверные допущения, которые приводят к неверным управленческим решениям. Важной практикой является документирование предположений, моделей и источников данных, что облегчает повторную проверку и снижение рисков, когда команда проекта сменяется, либо возникают споры по итоговым показателям. Частые ошибки при оценке проектов связаны с чрезмерным оптимизмом прогнозов, отсутствием учёта неопределённости и некачественными данными. В ряде случаев проекты оцениваются на основе неполных допущений или без учёта внешних факторов. Эти ошибки приводят к систематическим перерасходам и срывам сроков. Предотвратить ошибки помогает внедрение независимых проверок оценок, пересмотр ключевых допущений и использование стресс-тестирования. Также эффективна практика «третьей стороны» – привлечение внешних экспертов для валидации ключевых параметров. Систематическая работа по ранее завершённым проектам помогает выявлять повторяющиеся ошибки и корректировать методики оценки.

Рассмотрим гипотетический пример крупного инфраструктурного проекта. На этапе инициации была выполнена базовая финансовая оценка с расчётом чистой приведённой стоимости и анализом рисков. На этапе планирования проектная команда внедрила детализированную декомпозицию работ и настроила систему EVM для регулярного контроля. Параллельно была проведена мультикритериальная оценка, учитывающая экологические требования и социальное воздействие, что позволило обосновать дополнительные инвестиции в снижении воздействия.

Благодаря сочетанию методов система принятия решений выглядела следующим образом: EVM позволил обнаружить отклонения, анализ рисков дал варианты смягчения, финансовые показатели после корректировок были в пределах нормы, в результате удалось сократить прогнозируемый перерасход и снизить риск срыва сроков. Данный пример подчёркивает, что интеграция методов оценки повышает управляемость и устойчивость проекта к внешним воздействиям.

На основании вышеизложенного, следует отметить, что использование методов оценки проектов является необходимым условием для повышения эффективности реализации. Комбинация финансовых моделей, EVM, анализа рисков, мультикритериальной оценки и инструментов портфельного управления обеспечивает комплексный взгляд на проект и даёт управленцам инструменты для обоснованных решений. Успешность проекта зависит от соразмерного выбора методов, качества данных, профессиональной подготовки команды и прозрачности процессов. Регулярная валидация оценок и обучение обеспечивают устойчивое улучшение практик и рост вероятности достижения заявленных целей. Интеграция методов оценки в процессы управления проектами повышает предсказуемость, сокращает риски и улучшает результативность. Комбинированный подход, адаптация методов под контекст и системная работа с данными дают устойчивый эффект. Инвестиции в стандарты оценки, обучение и инструменты окупаются снижением числа крупных отклонений и ростом экономической отдачи от проектов.

Библиографический список

1. Вицелярова К.Н. Методика оценки эффективности и результативности проектов // Естественно-гуманитарные исследования. – 2021. – № 37 (5). – С. 48-55.
2. Воронцов А.С. Современные методы оперативного контроля в управлении проектами // Управление проектами и программами. – 2023. – № 3 (45). – С. 25-34.
3. Зверева Е.В., Завгородний Д.Е. Методы анализа рисков инвестиционных проектов // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2024. – № 5-2 (92). – С. 168-171.
4. Козлов В.Н. Управление проектами: от планирования до оценки эффективности. – М.: Юрайт, 2023. – 403 с.
5. Николаев М.А. Оценка инвестиционных проектов // Экономический анализ: теория и практика. – 2010. – № 4 (169). – С. 8-14.

PROJECT EVALUATION AS A TOOL FOR IMPLEMENTATION EFFECTIVENESS

E.V. Zvereva, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

A.A. Bachevskaya, *Master's degree*

Emperor Alexander I St. Petersburg State Transport University
(Russia, St. Petersburg)

Abstract. *The article is devoted to the study of project evaluation from the point of view of the study of this concept in the works of Russian authors. This article examines the essence of project evaluation, the project lifecycle, the use of quantitative and qualitative methods for evaluating projects at various stages of the project lifecycle, and suggests the feasibility of using an integrated approach in the application of project evaluation methods to improve the effectiveness of project implementation.*

Keywords: *project, project lifecycle, project management, project evaluation, project evaluation methods, Monte-Carlo method, project effectiveness.*

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ПРОЕКТОВ В КОНТЕКСТЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Е.В. Зверева, канд. экон. наук, доцент

А.А. Бачевская, магистр

Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I
(Россия, г. Санкт-Петербург)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-148-152

Аннотация. В условиях динамичной бизнес-среды и ограниченности ресурсов ключевым фактором успеха организации становится эффективная реализация проектов. В данной статье исследуется, как системное применение методов оценки на различных этапах жизненного цикла проекта позволяет значительно повысить его общую эффективность. Рассматриваются ключевые группы методов (финансово-экономические, качественные, сценарные) и их влияние на принятие управленческих решений в контексте механизма интеграции оценки в процесс управления проектом для минимизации рисков и достижения поставленных целей. В данной статье рассмотрены качественные и количественные методы, используемые при оценке эффективности проекта. Каждый из них обладает своими особенностями, применим в различных ситуациях и позволяет достигать различных целей анализа.

Ключевые слова: управление проектами, эффективность проекта, оценка проектов, анализ рисков, жизненный цикл проекта, методы оценки проекта.

Современные реалии российской экономики диктуют необходимость уделять существенное внимание проектной деятельности предприятия, поскольку от неё в большей степени зависит его прибыльность, конкурентоспособность, а в особенности это касается предприятий строительной отрасли, где проект ориентирован на чёткую цель и, в то же время, ограничен временными отрезками. Во многих случаях грамотное применение методов управления ресурсами проекта предопределяет перспективность развития строительного предприятия. Вместе с тем, управление ресурсами проекта не только трудозатратный, но и материалоёмкий процесс, строительные предприятия вынуждены прибегать к освоению различных методов управления ресурсами проекта во избежание использования излишних расходов и в целях поддержания устойчивой позиции компании на рынке [4, с. 141].

В современных условиях способность компании эффективно реализовывать проекты превращается из конкурентного преимущества в необходимость для выживания. Однако, по данным авторитетных исследований, значительный процент проектов продолжает завершаться с превышением бюджета, срывом сроков или без достижения заявленных целей.

Проблема часто кроется не в слабом исполнении, а в недостаточной проработке проекта на старте и отсутствии непрерывного контроля на основе объективных данных. Эффективность реализации проекта традиционно оценивается по «тройственному ограничению» (сроки, бюджет, содержание/качество). Методы оценки являются тем инструментом, который позволяет перевести эти критерии из области субъективных ожиданий в область измеримых и управляемых показателей. Все многообразие методов можно разделить на несколько групп.

Интеграция методов оценки осуществляется в жизненный цикл проекта для повышения его эффективности. Жизненный цикл проекта представляет собой последовательность взаимосвязанных фаз, определяющих логику и структуру управления проектом от момента его зарождения до полного завершения. Понимание и правильное выделение фаз жизненного цикла является критически важным для эффективного управления проектами. Ключевой тезис заключается в том, что оценка не должна быть разовым событием (например, только на старте). Её необходимо интегрировать на всех этапах жизненного цикла.

Рассмотрим данные этапы. На этапе инициации решается, стоит ли вообще браться за проект. Применение финансовых методов (NPV, IRR) и стратегического анализа (SWOT) позволяет отсеять заведомо убыточные или не соответствующие стратегии компании инициативы, что предотвращает перерасход ресурсов и повышает эффективность проекта в целом. На этапе планирования оценка переходит в область прогнозирования. Анализ рисков и анализ чувствительности позволяют создать не просто план, а реалистичный и устойчивый к неопределенности план. На основе этой оценки формируются резервы по срокам и бюджету, что обуславливает повышение эффективности за счет снижения затратности проекта. На этапе реализации и мониторинга оценка становится инструментом оперативного контроля, поскольку сравнение плановых и фактических показателей (например, с помощью Earned Value Management – EVM) позволяет объективно оценить состояние проекта, отстает ли он от графика, укладывается ли в бюджет. Благодаря заранее проведенному анализу рисков, у менеджера есть готовые ответы на возникающие отклонения, что позволяет принимать корректирующие действия точно и своевременно, минимизируя потери и повышая управляемость. Этап завершения характеризуется проведением итоговой оценки, сравниваются плановые и фактические KPI. Анализ причин отклонений повышает эффективность будущих проектов, создавая цикл непрерывного улучшения. В условиях реализации проекта важно соблюдать последовательность этапов, которые помогают структурировать работу от идеи до полного завершения и последующего анализа, ибо каждый из этапов определяет минимизацию рисков, повышение эффективности проекта.

Эффективное управление проектом требует не только четкого планирования и исполнения, но и постоянной оценки его состояния и измерения эффективности. В условиях растущей конкуренции и ограниченности ресурсов применение методов оценки проектов становится необходимым инструментом для повышения их эффективности. Методы оценки позволяют выявлять слабые стороны, оптимизировать процессы и своевременно вносить коррективы, что существенно увеличивает

возможность достижения целевого назначения проекта.

Оценка проекта представляет собой систематический процесс определения степени соответствия проектных показателей установленным критериям. В контексте повышения эффективности реализации особую важность приобретает интеграция оценочных процедур в процесс управления проектом. Эффективность реализации проекта понимается как степень достижения проектных целей в рамках установленных ограничений по стоимости, срокам и качеству. Методы оценки служат инструментом измерения и контроля этих параметров.

Качественные методы отличаются традиционным и глубоким подходом, сосредоточенным на содержательной стороне проекта. Его важность обусловлена необходимостью оценивать не только показатели результата, но и факторы, определяющие его достижение – такие как командная динамика, уровень инноваций, творческий потенциал и удовлетворенность заинтересованных сторон. Качественная оценка позволяет выявлять скрытые причины проблем, сопротивление изменениям, сопротивление команде или заинтересованным сторонам. Эти нематериальные, но критичные для успеха аспекты зачастую остаются вне поля зрения количественных методов. В результате, этот подход способствует формированию комплексной картины состояния проекта в широком контексте организационной культуры, мотивации и стратегической направленности. В составе качественного метода выделяют следующие инструменты:

- Экспертные интервью и мнения: выявляют истинные причины задержек, конфликтов или недовольства. Данный метод предполагает проведение бесед с экспертами, руководителями, участниками проекта или заинтересованными сторонами для получения их мнений, оценок, опыта и рекомендаций, используется для выявления проблемных точек, получения экспертных оценок, определения восприятия ситуации участниками.

- SWOT-анализ помогает понять внутренние слабости и внешние возможности, оценить стратегические риски. Этапы проведения SWOT-анализа:

1. Подготовка (определение целей анализа – запуск нового продукта или развитие компании), формирование команды или группы, ответственной за сбор информации.

2. Сбор информации: анализ внутренней среды: изучение ресурсов, процессов, кадров и др.; анализ внешней среды: мониторинг рынка, конкурентов, экономических и политических факторов; формулировка элементов SWOT (внутренние сильные и слабые стороны, внешние возможности и угрозы).

3. Анализ и стратегическое планирование заключается в определении стратегии использования сильных сторон и возможностей.

Качественные методы позволяют получить глубокие инсайты и учитывать человеческий фактор, что важно в сложных и инновационных проектах. Однако, субъективизм, предвзятость оценщиков и сложности с формализацией выводов зачастую снижают уровень объективности и воспроизводимости анализа, что требует высокой квалификации аналитиков и использования систематизированных методов сбора данных.

Качественный метод (интервью) позволяет понять причины, мотивацию, сложности и нюансы, которые невозможно выявить только по числам. Количественный метод (анализ KPI) обеспечивает надежную, объективную и измеримую оценку эффективности, что важно для оценки результативности проектных мероприятий.

Количественные методы представляют собой более универсальный и объективный подход, используемый в основном в управлении крупными, стандартизированными проектами с четко регламентированными показателями. Количественные методы служат основой для контрольных точек, финансовых расчетов, оценки рентабельности и других показателей эффективности, что позволяет выполнить предварительный анализ эффективности затрат, определить потенциал для оптимизации и увеличить прозрачность процесса для всех участников. В составе количественных методов используются следующие инструменты:

1. Финансовое моделирование: расчет ROI, NPV, IRR для оценки инвестиционной привлекательности. Цели финансового моделирования: прогнозировать финансовые показатели (выручку, прибыль, денежные потоки и

т.д.); оценивать инвестиционные проекты; анализировать чувствительность и сценарии развития; подготавливать финансовую отчетность для инвесторов или кредиторов; определять потребности в финансировании.

2. KPI и контрольные показатели: сроки выполнения, объем выполненных работ, бюджеты. Анализ дает объективные, измеримые данные, позволяющие количественно оценить степень достижения целей проекта и эффективности его реализации. Использование числовых показателей позволяет провести статистический анализ и выявить закономерности, что важно для обоснованных управленческих решений. Анализ KPI имеет определенные преимущества, а именно: позволяет определить точные уровни выполнения задач в рамках временных и ресурсных ограничений; обеспечивает объективность оценки проекта; легко поддается автоматизации и систематизации, что удобно для регулярного мониторинга; построение системы KPI с учетом качественных индикаторов; регулярная обратная связь с командой и заинтересованными сторонами для оценки нематериальных аспектов; использование методов сценарного анализа, чтобы понять возможные риски и их влияние на показатели эффективности проекта.

Таким образом, основные особенности KPI заключаются в измеримости (KPI должны быть четко и однозначно измеримыми), конкретности (каждый KPI отражает конкретный аспект деятельности); соответствии целям (KPI связаны с стратегическими или тактическими задачами); актуальности (показатели должны быть актуальными и своевременными).

3. Статистический анализ и метрики: анализ отклонений, трендов и корреляций между разными параметрами. Основные этапы статистического анализа: сбор данных (получение репрезентативных и точных данных); очистка данных (удаление ошибок, дублирующих или некорректных данных); обзор и описание данных; анализ связей и закономерностей (корреляционный анализ и др.); проверка гипотез; моделирование (построение регрессионных моделей, прогнозирование); интерпретация результатов (выводы и рекомендации).

Метрики – это количественные показатели, используемые для оценки эффективности, производительности или качества процессов, проектов или систем. Они служат инструментом измерения в рамках статистического анализа и помогают контролировать достижение целей. Примеры метрик: в бизнесе (валовая прибыль, уровень удержания клиентов, средний чек); в проектном управлении (выполнение плана, сроки, бюджет); в качестве (точность системы, время отклика). Метрики имеют как преимущества, так и ограничения, поскольку обеспечивают объективность и легкость сравнения показателей, однако, при этом упускаются нематериальные аспекты, такие как качество работы, удовлетворенность участников или долгосрочные стратегические преимущества, которые зачастую критичны для успеха инновационных или социально ориентированных проектов.

Таким образом, количественные методы представляют систематическое эмпирическое исследование, в котором данные представлены в виде чисел и подвергаются статистическому анализу, поэтому их основная цель – измерить, обобщить и проверить гипотезы на большой выборке.

Инвестиции времени и ресурсов в глубокую и непрерывную оценку проекта многократно окупаются за счет значительного повышения вероятности его успешной и эффективной реализации. Следует отметить, что количественные методы обеспечивают необходимую измеримость и сравнимость, но не раскрывают каузальные механизмы достижения эффективности. Качественные методы позволяют понять глубинные процессы, но не обеспечивают стандартизации оценки. Комбинация этих методов позволяет получить бо-

лее полную картину, соединяя субъективные экспертные мнения с объективными данными, что повышает достоверность и обоснованность выводов исследования.

На основе вышеизложенного, следует отметить, что ни один из методов в чистом виде не способен дать полную картину, поэтому только синтез качественных и количественных методов позволяет сформировать всестороннюю стратегию управления проектом, основанную на объективных данных, что особенно важно в условиях высокой неопределенности, быстрого изменения внешней среды, где количественные показатели могут быть недостаточными, а качество выполнения – критически важным.

Вместе с тем, методы оценки проектов являются не просто формальностью для составления отчетности, а мощным стратегическим и оперативным инструментом управления. Их системное применение на всех стадиях жизненного цикла проекта создает прочный фундамент для принятия обоснованных решений и оперативного реагирования на возникающие отклонения. Интеграция оценки в проектную деятельность напрямую влияет на ключевые параметры эффективности: соблюдение бюджета и сроков, достижение целей.

Таким образом, в условиях стремительного развития проектного менеджмента и повышенной конкуренции, применение методов оценки становится стратегической необходимостью. Глубокий анализ с помощью качественных и количественных методов позволяет не только контролировать текущее состояние проекта, но и предвидеть будущие сложности, оптимизировать ресурсы и выстраивать устойчивую модель повышения его эффективности.

Библиографический список

1. Аньшин В.М. Управление проектами: фундаментальный курс: учебник / В.М. Аньшин, И.В. Демкин. – М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2023. – 467 с.
2. Воронцов А.С. Современные методы оперативного контроля в управлении проектами / А.С. Воронцов // Управление проектами и программами. – 2023. – № 3 (45). – С. 25-34.
3. Гагарина Л.Г. Управление изменениями в проектной деятельности: монография. – СПб.: Питер, 2022. – 318 с.
4. Зверева Е.В., Марченко А.Н. Экономическая оценка и пути повышения эффективности управления ресурсами проекта строительного предприятия // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2023. – № 3-3 (78). – С. 141-144.
5. Ильина О.Н. Методы оперативного контроля в управлении проектами: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 275 с.

6. Козлов В.Н. Управление проектами: от планирования до оценки эффективности. – М.: Юрайт, 2023. – 403 с.
7. Полковников А.В. Управление проектами: полный курс MBA. – М.: Олимп-Бизнес, 2023. – 526 с.
8. Раченко И.В. Управление стоимостью проектов: метод освоенного объема. – М.: Юрайт, 2023. – 215 с.
9. Управление проектами в компании: полное руководство по внедрению / И.Я. Туккель, А.В. Сурина. – СПб.: Питер, 2023. – 512 с.

USING PROJECT EVALUATION METHODS IN THE CONTEXT OF IMPROVING PROJECT IMPLEMENTATION EFFICIENCY

E.V. Zvereva, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*
A.A. Bachevskaya, *Master's degree*
Emperor Alexander I St. Petersburg State Transport University
(Russia, St. Petersburg)

Abstract. *In a dynamic business environment with limited resources, effective project implementation is becoming a key factor in an organization's success. This article explores how the systematic application of assessment methods at various stages of the project lifecycle can significantly improve its overall effectiveness. Key groups of methods (financial and economic, qualitative, and scenario-based) and their impact on management decision-making are discussed, as well as how assessment can be integrated into the project management process to minimize risks and achieve goals. This article examines two main approaches to project assessment: qualitative and quantitative methods. Each has its own characteristics, is applicable in different situations, and allows for achieving different analysis objectives.*

Keywords: *project management, project efficiency, project evaluation, risk analysis, project life cycle, efficiency improvement methods.*

МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ ФИНАНСОВЫХ ЭКОСИСТЕМ БАНКОВСКИХ ИНСТИТУТОВ

К.В. Израилова, магистрант

Научный руководитель: В.А. Тюфанов, канд. экон. наук, доцент

Кубанский государственный университет

(Россия, г. Краснодар)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-153-158

Аннотация. В статье обосновывается необходимость разработки комплексного методологического подхода для анализа современных банковских экосистем, формирующихся в условиях цифровой трансформации экономики. В качестве альтернативы предлагается интеграция взаимодополняющих подходов: системного, платформенного, сетевого и клиентоориентированного анализа, дополненных методами дизайн-мышления и оценки цифровой зрелости. Особое внимание уделяется сочетанию количественных и качественных методов исследования, что позволяет всесторонне оценить эффективность, устойчивость и ценность экосистемы для конечного потребителя.

Ключевые слова: финансовые экосистемы, банковский сектор, цифровая трансформация, методология анализа, системный подход, платформенный подход, клиентоориентированный подход, сетевой анализ.

Под влиянием цифровизации современная мировая экономика трансформируется. Сильнее других влиянию цифровой трансформации подвержен банковский сектор, переживающий глубокую структурную эволюцию, результатом которой стало появление и развитие чрезвычайно сложных финансовых экосистем, представляющих из себя многокомпонентную конструкцию или «сплав» участников из разных отраслей, финансовых и нефинансовых сервисов, а также передовых цифровых технологий. На сегодняшний день в научной литературе имеется большой пробел в данной области, что во многом объясняется тем, что при помощи традиционных методов финансового и управленческого анализа невозможно оценить системные взаимосвязи участников экосистемы, а также ее эффективность.

Методические подходы к анализу экосистем включают в себя «...системный подход, логическое моделирование, сравнительный анализ, монографическое обследование, экспертная оценка», а на взгляд Ю.С. Петровой, Е.Е. Харламовой и И.Ф. Рзаевой, — «методы наблюдения, анализа и синтеза, дедукции, систематизации, методы группировки, сравнения и др.». Методика исследования, по мнению этих авторов, может базироваться «...на сборе, обработке массива данных, формули-

ровке соответствующих выводов, их обосновании».

Главным объектом при анализе экосистем должна стать именно платформа как интегрирующий элемент. Это означает, что в процессе анализа следует уйти от изолированной оценки отдельных показателей. Так, автор И.Ю. Афанасьев определяет экосистемные финансовые инновации как «финансовые продукты, услуги, технологии, доступ к финансированию, объединенные в пределах финансового рынка как платформы их предоставления». Такое толкование экосистемных финансовых инноваций напрямую обосновывает выбор системного и платформенного подходов в качестве методологической основы исследования современного состояния развития банковских экосистем в российской экономике.

В процессе анализа экосистем основной упор следует делать на такие инструменты как поведенческое и эконометрическое моделирование, сетевой анализ и сценарное прогнозирование.

Анализ финансовых экосистем требует применения комплекса различных, дополняющих друг друга методологических подходов. Это связано с тем, что экосистемы по своей природе являются чрезвычайно сложной, междисциплинарной конструкцией, которая быстро меняется с течением времени.

Поэтому каждый из применяемых подходов не может раскрыть все стороны его деятельности, в связи с чем для исследования экосистемного уровня банковской деятельности требуется использовать сразу несколько подходов, среди которых следует назвать системный, платформенный подход, сетевой анализ, клиентоориентированный подход, дизайн-мышление, а также методы оценки цифровой зрелости и экосистемной устойчивости.

Фундаментальной методологической основой анализа экосистем и «каркасом» для интеграции других методов считается системный подход, который подходит к объекту исследования как не как к набору разрозненных участников и сервисов банковского института, а как к целостной системе, которая обладает определенной структурой, иерархией построения и механизмами обратной связи между компонентами. Такой подход обеспечивает теоретическую целостность исследования, поскольку позволяет раскрыть существующие взаимосвязи между ядром экосистемы, ее партнерами, клиентами и прочими элементами, оценить устойчивости и адаптивность экосистемы в условиях негативного влияния внешних и внутренних факторов.

Платформенный подход делает акцент на анализе ядра экосистемы, т.е. архитектуры цифровой платформы, эффективности ее функционирования. Он подчеркивает роль стандартизированных интерфейсов (API), модульности, масштабируемости и сетевых эффектов, которые лежат в основе создания ценности в экосистемной модели. Платформенный подход позволяет оценить, насколько эффективно экосистема управляет взаимодействием между сторонами (многосторонними рынками), стимулирует участие сторонних разработчиков и партнеров, а также обеспечивает совместимость и безопасность цифровых сервисов.

Сетевой анализ (network analysis) применяется для визуализации и количественной оценки структуры взаимодействий внутри экосистемы. С его помощью можно выявить ключевых участников (хабы), измерить плотность связей, определить уровни централизации и кластеризации, а также оценить уязвимость системы к выбыванию отдельных узлов. В контексте финансовой экосистемы сетевой анализ особенно полезен для изучения партнерских отношений, потоков данных и

клиентских переходов между сервисами, что позволяет выявить скрытые зависимости и точки роста.

Клиентоориентированный подход (customer-centric analysis) смещает фокус исследования на конечного потребителя как центральный элемент экосистемы. Он предполагает анализ поведения, предпочтений, путей взаимодействия (customer journey) и жизненного цикла клиента (CLV/LTV). Данный подход позволяет оценить степень персонализации, уровень вовлеченности, частоту кросс-использования сервисов и общую удовлетворенность, что критически важно для понимания реальной ценности, создаваемой экосистемой для пользователя.

Дизайн-мышление (design thinking) используется для глубинного изучения пользовательского опыта (UX) и выявления «болевых точек» в клиентском взаимодействии. Этот подход основан на эмпатии, итеративном прототипировании и тестировании решений в реальных условиях. В контексте финансовой экосистемы дизайн-мышление помогает не только улучшить интерфейсы отдельных сервисов, но и обеспечить бесшовность (seamlessness) переходов между ними, что является ключевым конкурентным преимуществом экосистемной модели.

Наконец, методы оценки цифровой зрелости и экосистемной устойчивости позволяют провести комплексную диагностику текущего состояния экосистемы. Критерии цифровой зрелости банковского института могут быть различными. Как правило, они включают в себя уровень автоматизации, степень владения сотрудниками участниками экосистемы цифровыми компетенциями, гибкость ИТ-архитектуры, качество данных, готовность к дальнейшей трансформации, а также культуру инноваций. Для оценки экосистемной устойчивости банковского института следует проводить анализ финансовой жизнеспособности экосистемы, оценку ее подверженности различным рискам, анализ устойчивости банковского института к киберугрозам и т.д. Для целей анализа цифровой зрелости и экосистемной устойчивости банковского института можно применять такие методы как интегрированные оценочные шкалы, бенчмаркинг и сценарное моделирование.

В таблице 1 приведена сравнительная характеристика существующих методологиче-

ских подходов к анализу финансовых экосистем, где следует использовать не только ко-

личественные, но и качественные методы анализа экосистемы.

Таблица 1. Сравнительная характеристика методологических подходов к анализу финансовых экосистем

Название подхода	Суть подхода	Преимущества	Недостатки	Возможность применения к анализу финансовых экосистем
Системный подход	Рассматривает экосистему как динамичную, целостную систему с взаимосвязанными элементами и механизмами обратной связи. Среди таких элементов – ядро, клиенты, партнеры, регуляторы, а также технологии	Позволяет диагностировать основные риски и типы уязвимости, а также способствует выявлению синергетических эффектов	Системный подход зачастую абстрактен, его использование невозможно в отрыве от дополнительных инструментов	Высокая применимость данного подхода обусловлена тем, что он служит методологическим фундаментом для интеграции прочих подходов и построения комплексной модели анализа экосистемы
Платформенный подход	Делает акцент на архитектуре цифровой платформы. Позволяет изучить API, модульность, стандартизацию взаимодействий, а также сетевые эффекты	Платформенный подход позволяет оценить эффективность интеграции сервисов и партнеров, гибкость и масштабируемость экосистемы	Подход ограничен в применении, поскольку использует в основном натуральное технологическое окружение	Подход часто применяется для анализа таких экосистем Сбера, других банковских институтов, которые построены вокруг единой платформы и супераппов
Сетевой анализ	Используется в процессе исследования структуры и характера взаимосвязей между участниками финансовой экосистемы	Несомненным достоинством сетевого анализа является достоверная оценка устойчивости экосистемы к выбыванию участников.	Подход сложен в интерпретации без контекста бизнес-логики, а также ограничен в применении, поскольку требует доступа к детальному данным о взаимодействиях участников экосистемы	Уровень применимости – от среднего до высокого. Подход полезен для диагностики партнерских связей и поиска недочетов в работе экосистемы
Клиентоориентированный подход	Суть данного метода сводится к акценту на жизненном цикле клиента, его поведении и потребностях. Методология включает анализ таких показателей как LTV, NPS, retention, cross-selling.	Подход имеет высокую практическую значимость, поскольку позволяет оценить реальную ценность экосистемы для клиента, выявить недочеты в работе с ним и разработать меры по повышению его лояльности	Подход игнорирует стратегические и технологические аспекты функционирования экосистем.	Подход применяется чаще всего, поскольку главная цель экосистемы (включая финансовую) – максимизация клиентской ценности
Дизайн-мышление	Подход основан на глубинном понимании «болевых точек» клиента. Он позволяет спроектировать пользовательский опыт;	Подход позволяет выявить скрытые проблемы в клиентском обслуживании, а также предложить соответствующие решения	Дизайн-мышление субъективно и требует вовлечения реальных пользователей и ресурсов в процесс прототипирования	Средняя применимость. Может использоваться при анализе UX/UI, бесшовности переходов между сервисами и т.д.
Методы оценки экосистемной устойчивости и цифровой зрелости экосистемы	Диагностика степени цифровизации, устойчивости и адаптивности экосистемы	Данная группа методов дает целостную картину зрелости финансовой экосистемы банковского института	Методы оценки экосистемной устойчивости и цифровой зрелости экосистемы трудно адаптируемы к специфике российского рынка	Высокая применимость. Методы важны при разработке рекомендаций по оптимизации и модернизации экосистемы

Чем выше показатель LTV, тем успешнее банковский институт реализует дополнительные услуги своим клиентам и тем выше его средний чек. Кроме того, такой показатель косвенно оценивает эффективность удержания клиентов в экосистеме. NPS и Retention Rate – это индикаторы лояльности и удержания клиентов. При помощи их динамики в банковском институте можно сделать вывод о степени удовлетворенности клиентов, а также склонности потребителей товаров и услуг рекомендовать эту экосистему своим знакомым и близким.

Еще одним показателем, который необходимо оценить при анализе экосистем, является DAU/MAU, т.е. соотношение ежедневных и ежемесячных активных пользователей экосистемы, динамика которого позволяет оценить ее «липкость», а также вовлеченность и лояльность пользователей.

Поведенческое моделирование и Big Data-аналитика на базе алгоритмов и машинного обучения используются в целях сегментации для персонализации предложений, прогнозирования оттока клиентов и выявления паттернов поведения.

Помимо количественных методов анализа раскрыть эффективность и качество функционирования экосистемы помогают качественные методы (такие как дельфи-метод, экспертные интервью, кейс-стади, т.е. углубленное исследование конкретной экосистемы в ее реальном контексте, а также сравнительный анализ или benchmarking. Последний метод предполагает сравнение важнейших индикаторов состояния экосистемы с экосистемами ее конкурентов, что позволяет выявить недостатки, а также разработать меры по улучшению конкурентного положения банковского института на рынке.

«Формирование цифровых экосистем позволяет банкам расширить клиентскую базу, повысить доступность и качество предоставляемых услуг, а также снизить издержки». Это означает, что эффективность экосистемы банковского института нельзя оценить лишь при помощи финансовых индикаторов. Нужно оценивать в динамике за ряд лет и другие клиентские, стратегические и операционные индикаторы.

В таблице 2 приведены ключевые индикаторы для анализа эффективности финансовых экосистем.

Таблица 2. Ключевые индикаторы оценки эффективности финансовой экосистемы

Группа индикаторов (показателей)	Примеры индикаторов (показателей)	Цель измерения
Финансовые индикаторы	Удельный вес доходов от нефинансовых услуг, LTV, ARPU, рентабельность направлений деятельности экосистемы	Оценка эффективности кросс-продаж, т.е. продаж дополнительных продуктов и услуг, измерение монетизации и степени диверсификации доходов
Технологические индикаторы	Удельный вес автоматизированных и цифровых процессов, время загрузки технического приложения, количество API-вызовов,	Анализ качества цифровой инфраструктуры, масштабируемости решений и технической устойчивости экосистемы
Клиентские индикаторы	NPS, Retention Rate, CSAT, Churn Rate, удельный вес пользователей с несколькими подключенными сервисами	Оценка степени лояльности потребителей, их удовлетворенности качеством продукции и услуг, а также глубины вовлеченности клиента
Платформенные индикаторы	DAU / MAU, cross-selling ratio, количество активных сервисов, частота использования, средняя продолжительность сессии	Оценка интеграции сервисов, вовлеченности клиентов и их активности
Стратегические / системные индикаторы	Степень омниканальности, индекс цифровой зрелости, количество стратегических партнеров	Диагностика зрелости экосистемы как целостной бизнес-модели

Таким образом, анализ методологических подходов к анализу экосистем показал, что они выходят за рамки традиционных подходов финансового и управленческого анализа, поскольку исследование таких сложных, динамичных и междисциплинарных конструкций требует применения адаптивного и мно-

гомерного методологического инструментария. Это означает, что экосистему (включая финансовую) не следует оценивать с позиций узкоспециализированных методов. Вместо этого необходимо использовать комплексный подход, объединяющий платформенный, сетевой, системный, клиентоориентированный

подходы, дополненные методами оценки цифровой зрелости и экосистемной устойчивости экосистем, а также таким методом как дизайн-мышление. Необходимость применения сразу нескольких подходов к анализу экосистем объясняется тем, что каждый из них раскрывает отдельный аспект ее функционирования. Так, системный подход позволяет

оценивать внутренние взаимосвязи экосистемы, сетевой – структуру взаимодействий между клиентами, партнерами и другими участниками экосистемы, клиентоориентированный – ценность с точки зрения клиента, платформенный – архитектуру цифрового ядра.

Библиографический список

1. Аджиева А.Ю. Перспективы развития экосистем на рынке финансовых услуг // Вестник Академии знаний. – 2021. – № 45 (4). – С. 302-306.
2. Аджиева А. Ю., Дикарева И. А. Экосистемы финансового сектора: актуальные тенденции // Современные векторы развития науки: сборник статей по материалам ежегодной научно-практической конференции преподавателей по итогам НИР за 2023 год (Краснодар, 06 февраля 2024 года). – Краснодар, 2024. – С. 579-580.
3. Алайцева Т.В., Бакулина В.А. Экосистемы как направление стратегического развития банковской отрасли // Тренды развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты. Сборник научных статей 14-й Всероссийской научно-практической конференции. – Курск, 2024. – С. 39-43.
4. Бубнова Ю.Б. Развитие экосистем – основной тренд трансформации банковского бизнеса // Известие Байкальского государственного университета. – 2020. – № 3. – С. 394-401.
5. Вершинина О.В., Лабушева Я.Г., Султанов И.С. Формирование и развитие экосистем в условиях цифровой трансформации финансового рынка // В сборнике: Инновационный потенциал современной науки как драйвер устойчивого развития: сборник научных статей по итогам международной научно-практической конференции (Санкт-Петербург, 29-30 октября 2021 года). – Санкт-Петербург, 2021. – С. 134-136.
6. Горчакова М.Е. Цифровизация банковской системы России: современные тенденции // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2022. – Т. 12. – № 4-1. – С. 386-392.
7. Горьков А.А. Особенности развития современного банковского сектора в России и мире // Актуальные вопросы современной экономики. – 2021. – № 8. – С. 55-61.
8. Темукуев С.А., Стихарева Н.П. Опыт развития финансовых экосистем в экономике развитых стран // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17. – № 1. – С. 111-128.
9. Трейстарь Д.М., Бобошко Д.Ю. Методика трехстороннего анализа деятельности банковской экосистемы «Организация - рынок – платформа» // Вестник Сибирского государственного индустриального университета. – 2024. – № 2 (48). – С. 149-158.
10. Трофимова В.В. Создание финансовой экосистемы как перспективный фактор конкурентоспособности коммерческого банка // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2021. – Т. 2. – № 5 (113). – С. 159-162.

RESEARCH METHODOLOGY OF FINANCIAL ECOSYSTEMS OF BANKING INSTITUTIONS

K.V. Israilova, *Graduate Student*

Supervisor: *V.A. Tyufanov, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

Kuban State University

(Russia, Krasnodar)

Abstract. *The article substantiates the need to develop a comprehensive methodological approach for analyzing modern banking ecosystems that are emerging in the context of digital transformation of the economy. As an alternative, it proposes the integration of complementary approaches: systemic, platform, network, and customer-oriented analysis, supplemented by design thinking methods and digital maturity assessment. Special attention is given to the combination of quantitative and qualitative research methods, which allows for a comprehensive assessment of the effectiveness, sustainability, and value of the ecosystem for the end consumer.*

Keywords: *financial ecosystems, banking sector, digital transformation, analysis methodology, systems approach, platform approach, customer-oriented approach, network analysis.*

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МЕТОДОЛОГИЙ

Е.А. Каткова, канд. экон. наук, доцент

П.И. Макиенко, магистрант

Российский государственный социальный университет
(Россия, г. Москва)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-159-164

Аннотация. В статье рассмотрены современные подходы к оптимизации бизнес-процессов в условиях цифровой трансформации экономики, позволяющие компаниям сохранять долгосрочные конкурентные преимущества. Проведен сравнительный анализ наиболее распространённых методологий, включая Lean, Six Sigma, Business Process Reengineering (BPR), Agile-подходы. Данные методологии имеют собственные инструменты, преимущества и ограничения, что делает их сравнительный анализ особенно важным. Выявлено, что оптимизация бизнес-процессов в управленческом контексте означает устранение неэффективных операций, сокращение издержек, ускорение выполнения работ, повышение качества, для чего и применяются автоматизация, регламентация, стандартизация и инновации. Особое внимание уделено вопросам выбора оптимальной методологии в зависимости от специфики бизнеса, уровня зрелости процессов, определенных стратегических целей организации. Сделаны выводы о необходимости комплексного подхода, сочетающего элементы различных методологий для достижения устойчивого развития и повышения конкурентоспособности.

Ключевые слова: бизнес-процессы, оптимизация, методологии, Lean, Six Sigma, реинжиниринг бизнес-процессов, Agile, цифровая трансформация, управление организацией.

Современные условия функционирования организаций определяются высокой конкуренцией, быстрыми технологическими изменениями, всеобщей глобализацией. В таких обстоятельствах бизнес-процессы становятся ключевым фактором эффективности и устойчивости компаний. По данным McKinsey, систематическая оптимизация бизнес-процессов позволяет сократить издержки на 20-30%, повысить производительность на 15-20%. Поскольку дифференциация товаров минимальна, именно процессы становятся основой конкурентных преимуществ, так как обеспечивают преобразование ресурсов в ценность для клиента [9].

Цифровизация радикально меняет подходы к организации деятельности. Анализ больших данных, искусственный интеллект, роботизированная автоматизация, BPM-системы позволяют автоматизировать до 70% рутинных операций. Глобализация усиливает давление: компании конкурируют на мировом уровне, где критичны скорость, качество, стоимость, одновременно меняются потребности клиентов: уровень ожиданий ежегодно растёт на 10-12%, а жизненный цикл продукта сократился

с 5-7 лет до 2-3 лет, что заставляет компании ускорять инновации, адаптировать процессы к новым реалиям [2].

Бизнес-процесс понимается как совокупность взаимосвязанных действий, преобразующих ресурсы в продукт или услугу. Его характеристики – целеустремлённость, повторяемость, измеримость, а классификация включает основные, вспомогательные и управленческие процессы. Оптимизация бизнес-процессов в управленческом контексте означает устранение неэффективных операций, сокращение издержек, ускорение выполнения работ, повышение качества, для чего применяются автоматизация, регламентация, стандартизация, инновации. Комплексные программы оптимизации позволяют увеличить рыночную долю на 5-7% в течение первых трёх лет и снизить риски, связанные с ошибками, избыточными затратами. Так, Six Sigma, например, сокращает дефекты до 3,4 на миллион операций, что критически важно для отраслей с высоким уровнем ответственности [8].

Наиболее распространёнными подходами к оптимизации бизнес-процессов являются

Lean, Six Sigma, реинжиниринг бизнес-процессов (BPR), Agile, Kaizen, которые имеют собственные инструменты, преимущества, ограничения, что делает сравнительный анализ особенно важным.

Сравнение современных методологий оптимизации бизнес-процессов показывает, что их эффективность и применимость во многом

зависят от условий функционирования компании, их отраслевой принадлежности, уровня зрелости и организационной культуры [10].

Lean Management зародился в компании Toyota, он ориентирован на устранение потерь и вовлечение сотрудников в трудовой процесс (рис. 1).



Рис. 1. Методология Lean

В разных сферах он позволяет снижать издержки на 15-25% и ускорять процессы на 20-40%, но данный метод требует дисциплины и поддержки руководства и эффективнее проявляет себя при стабильном спросе. Lean Management традиционно демонстрирует относительно низкую стоимость внедрения, особенно на первом этапе, так как его основой являются организационные изменения и вовлечение персонала, а не дорогостоящие технологические решения. В то же время эффект проявляется довольно быстро, так как снижение издержек и времени выполнения процессов фиксируется уже в течение первого года внедрения. Но долгосрочная результативность напрямую зависит от способности организации поддерживать культуру постоянных улучшений. По данным Lean Enterprise Institute, лишь около 30-40% компаний, начавших использовать Lean, через пять лет сохраняют его как системный элемент управления, что показывает высокую зависимость данного метода от человеческого фактора [3].

Six Sigma, созданная компанией Motorola и популяризированная General Electric, основа-

на на статистическом контроле и методах DMAIC и DMADV, снижает издержки на 10-20%, значительно повышая качество. General Electric за первые годы применения Six Sigma сэкономила свыше 12 млрд долларов. Ограничениями данного подхода являются высокая стоимость обучения, длительный срок реализации. Six Sigma характеризуется достаточно высокой стоимостью внедрения, поскольку требует серьёзных инвестиций в обучение сотрудников и привлечение квалифицированных специалистов. Средняя стоимость подготовки одного «чёрного пояса» оценивается в 25–30 тысяч долларов и занимает не менее 160 часов, что делает методологию практически недоступной для малого бизнеса. Временные затраты довольно значительны – первый ощутимый эффект проявляется не ранее чем через 1-2 года, но долгосрочные выгоды очевидны: снижение уровня дефектов до статистически незначимого уровня, возможность экономии десятков миллионов долларов ежегодно. Так, в General Electric внедрение Six Sigma обеспечивало ежегодную экономию в размере около 2 млрд

долларов на протяжении более десяти лет. Гибкость данного подхода ограничена: он лучше всего подходит для процессов, которые можно чётко формализовать, измерить, поэтому в условиях динамичного рынка метод может быть слишком инерционным [7].

BPR, предложенный Хаммером и Чампи, предполагает радикальное переосмысление процессов, способен сокращать издержки на 50-60%, как в случае Ford, где бухгалтерия была оптимизирована на 75%, а риск неудач достигал 70% из-за сопротивления персонала. BPR, предполагает высокую скорость изменений: при успешном внедрении компании могут сокращать издержки в полтора-два раза, а также кардинально ускорять процессы. При этом затраты на реализацию подобных проектов очень велики. Так, по оценкам консалтинговых агентств, стоимость полного реинжи-

нинга крупной компании может превышать десятки миллионов долларов. Уровень риска также крайне высок, вследствие чего, до 70% проектов BPR заканчиваются неудачей. Главной причиной такого негативного проявления является сопротивление персонала предстоящим изменениям и отсутствие единой стратегии внедрения. Данный метод может быть оправдан только в тех случаях, когда бизнес находится в кризисе, а постепенные улучшения уже не способны обеспечить выживание [5].

Agile-подходы, возникшие в IT, обеспечивают гибкость, ускоряя вывод новых продуктов (рис.2). Так, Spotify и ING Bank продемонстрировали рост благодаря Agile: Spotify увеличил аудиторию до 500 млн пользователей, а ING сократил сроки запуска продуктов почти вдвое.

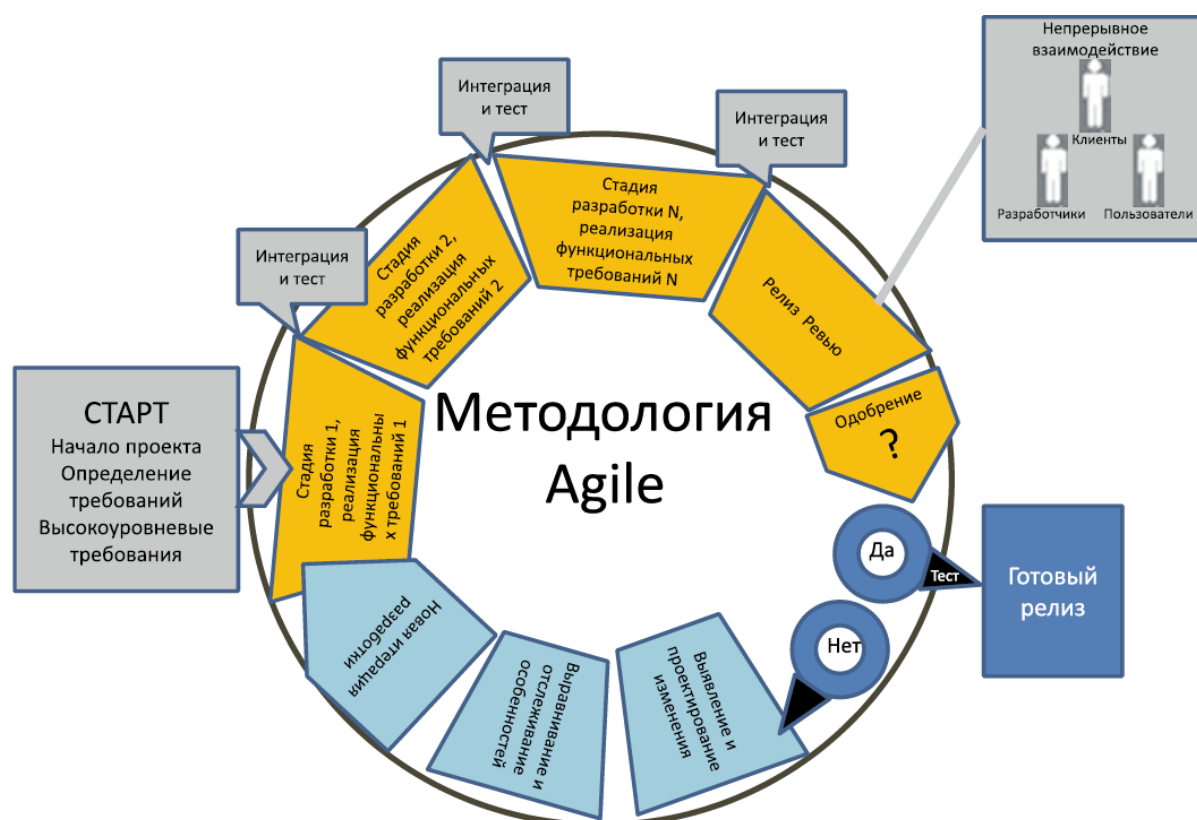


Рис. 2. Методология Agile

Agile отличается минимальными начальными затратами, так как внедрение основывается на перестройке командной работы и организационной структуры компании. Результаты проявляются достаточно быстро, уже в течение нескольких месяцев организации начинают выпускать продукты в более короткие сроки и повышать удовлетворённость

клиентов. Однако, Agile имеет ограниченную долгосрочную устойчивость. В компаниях с жёсткой иерархией и традиционной корпоративной культурой Agile либо не приживается, либо реализуется лишь частично. Также данный метод не всегда эффективен там, где процессы должны быть строго стандартизированы, например, в фармацевтических ком-

паниях или же авиационной промышленности [4].

Kaizen – строится на постоянных улучшениях малыми шагами и является частью культуры Toyota и Canon. BPM позволяет моделировать и контролировать процессы в цифровой среде, а теория ограничений Голдратта помогает устранять «узкие места», увеличивать производительность на 20-40%. BPM и теория ограничений Голдратта занимают промежуточное положение. BPM требует определённых затрат на внедрение информационных систем, но они компенсируются высокой управляемостью процессов, возможностью анализа в режиме реального времени. В долгосрочной перспективе BPM обеспечивает контроль, но внедрение требует нескольких лет, что часто сопровождается сопротивлением сотрудников, привыкших к старым моделям трудовой деятельности. Теория ограничений, напротив, отличается простотой применения, заключающейся в выявлении, устранении узких мест и не требует больших инвестиций, однако, может дать только краткосрочный рост производительности на 20-40%, при этом долгосрочный эффект ограничен, так как после устранения одного узкого места появляются новые, что делает метод вспомогательным [1].

Kaizen можно назвать наиболее «бюджетным» подходом, так как он практически не требует финансовых затрат, базируясь на вовлечении сотрудников в процесс постоянных улучшений, результат проявляется постепенно и требует высокой дисциплины. Компании, внедрившие Kaizen как часть корпоративной культуры, в числе которых Toyota, Canon, Honda, показывают, что его долгосрочный эффект выражается в устойчивом росте качества и минимизации дефектов. Но в компаниях, где культура участия персонала развита слабо, данный метод часто воспринимается формально и не приносит ожидаемого результата [6].

По стоимости внедрения и временным затратам Agile, Kaizen являются наиболее доступными методологиями, Lean и теория ограничений занимают промежуточное положение, а Six Sigma, BPR, BPM относятся к ресурсозатратным подходам. По гибкости и адаптивности лидируют Agile и Lean, в то время как Six Sigma с BPR демонстрируют

низкую способность к изменениям без значительных затрат. Уровень вовлечённости персонала критически важен для Lean и Kaizen, а Six Sigma и BPM делают акцент на экспертизе, формализованных процедурах, по краткосрочной результативности наиболее эффективны BPR и Agile, а в долгосрочной перспективе лидируют Six Sigma, Lean, Kaizen.

Исследования в области оптимизации бизнес-процессов подтверждают, что универсальной методологии не существует. Компании, ориентированные на стабильность, чаще выбирают Six Sigma и Kaizen, динамичные инновационные организации – Agile, а организации в кризисе прибегают к BPR. Наиболее эффективным решением становятся гибридные модели: Lean Six Sigma обеспечивает одновременное сокращение потерь и повышение качества, Agile BPM сочетает гибкость и цифровую управляемость процессов.

Российская практика демонстрирует и успехи, и трудности. Так, КАМАЗ благодаря Lean снизил издержки на 12%, X5 Retail Group оптимизировала логистику, сократив время доставки на 25%. Сбербанк применяет Agile и Lean, что позволило сократить сроки вывода цифровых продуктов с полутора лет до 6-8 месяцев, но распространённые барьеры включают нехватку ресурсов, слабую подготовку кадров, культурное сопротивление сотрудников.

Зарубежная практика более развита, Toyota благодаря Kaizen снизила дефекты до 1%, General Electric при помощи Six Sigma сэкономила миллиарды долларов, IBM с помощью BPR сократила издержки на 8 млрд долларов и избежала банкротства, а Spotify и ING показали эффективность Agile. В США Lean Six Sigma применялся даже в Министерстве обороны, что дало экономию в 3 млрд долларов, отличие от российского контекста заключается в более высокой вовлечённости персонала, готовности компаний инвестировать в долгосрочные проекты.

Из выше сказанного следует, что комбинированные модели наиболее результативны. Lean Six Sigma в GE позволил одновременно повысить качество, снизить затраты, а Agile BPM в ING обеспечил быстрое развитие цифровых продуктов при сохранении контроля. В России подобные практики применяют Сбербанк и «Ростелеком».

Заключение. Таким образом, можно заключить, что оптимизация бизнес-процессов является стратегическим инструментом повышения конкурентоспособности компаний. Так, Lean обеспечивает снижение потерь, Six Sigma показывает точность и качество, BPR – радикальные преобразования, Agile демонстрирует гибкость, Kaizen – устойчивость, а BPM, теория ограничений обеспечивает системный контроль и рост эффективности. Российский опыт подтверждает эффективность методологий в крупных корпорациях, хотя их распространение сдерживают институциональные барьеры и недостаток квалифицированных специалистов. Международная

практика демонстрирует более высокие результаты внедрения современных подходов к оптимизации бизнес-процессов благодаря зрелой корпоративной культуре и инвестициям в обучение.

Перспективы повышения эффективности функционирования организаций связаны с цифровизацией, использованием искусственного интеллекта, анализа больших данных, роботизации, открывая новые горизонты для их продуктивной деятельности. Выбор оптимальной, комбинированной методологии, позволит компаниям адаптироваться к вызовам цифровой экономики, а также сохранять долгосрочные конкурентные преимущества.

Библиографический список

1. Вечерская С.Е. Проявление культурного кода в эволюции методологий управления // Обсерватория культуры. – 2022. – Т. 19. – № 2. – С. 116-127.
2. Искусственный интеллект в системе обеспечения экономической безопасности аграрных организаций: модели, схемы и инструменты практической реализации: монография. – Ю.Н. Катков, Н.В. Глушак, Е.А. Каткова, О.В. Глушак, А.А. Романова, Р.В. Сеницын, В.Т. Сакаев, Г.А. Куликова, А.С. Бабанская / Под ред. Ю.Н. Каткова. – М.: Изд. «Научный консультант», 2025. – 255 с.
3. Кальчук А.Ю., Саликов Ю.А. Роль цифровой трансформации в развитии сферы услуг // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2025. – № 1. – С. 38-45.
4. Карделов Н.В., Шаховская Л.С. Сравнительный анализ применения AGILE подходов и технологий в России и мире // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2023. – Т. 17. – № 2. – С. 194-199.
5. Лыгина Д.А. Реинжиниринг бизнес-процессов: когда и зачем он необходим вашей компании // Экономика и социум. – 2025. – № 3-2 (130). – С. 579-582.
6. Тимиргалеева Р.Р., Канев С.Е. Адаптация методов управления производительностью в бюджетных организациях // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 5 (64). – С. 694-699.
7. Трофимова Н.Н. Lean Six Sigma как эффективный бизнес-инструмент для экономического роста современных промышленных предприятий // Этносоциум и межнациональная культура. – 2022. – Т. 1. – № 163. – С. 79-84.
8. iBPMS и интеллектуальная автоматизация бизнес-процессов: симбиоз технологий AI, BPM, ML и RPA. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://iaassaaspaas.ru/rating/bpm-sistemy/ibpms-intelligent-bpm>.
9. Lean management: преимущества и принципы бережливого управления. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sky.pro/wiki/management/lean-management-preimushchestva-i-printsiipy-berezhlivogo-upravleniya/>.
10. Khoruzhy L.I., Katkov Yu.N., Katkova E.A., Khoruzhy V.I., Dzhikiya M.K. Opportunities for the Application of a Model of Cost Management and Reduction of Risks in Financial and Economic Activity Based on the OLAP Technology: The Case of the Agro-Industrial Sector of Russia // Risks. – 2023. – Vol. 11, № 8. – DOI: <https://doi.org/10.3390/risks11010008>.

MODERN APPROACHES TO BUSINESS PROCESS OPTIMIZATION: A COMPARATIVE ANALYSIS OF METHODOLOGIES

E.A. Katkova, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

P.I. Makienko, *Graduate Student*

Russian State Social University

(Russia, Moscow)

Abstract. *The article discusses modern approaches to optimizing business processes in the context of digital transformation of the economy, which allow companies to maintain long-term competitive advantages. A comparative analysis of the most common methodologies, including Lean, Six Sigma, Business Process Reengineering (BPR), and Agile approaches, is conducted. These methodologies have their own tools, advantages, and limitations, making their comparative analysis particularly important. It has been revealed that business process optimization in the managerial context means eliminating inefficient operations, reducing costs, accelerating the execution of work, and improving quality, for which automation, regulation, standardization, and innovation are used. Special attention is paid to the selection of the optimal methodology, depending on the specifics of the business, the level of process maturity, and the specific strategic goals of the organization. The paper concludes that a comprehensive approach is necessary, combining elements of various methodologies to achieve sustainable development and increase competitiveness.*

Keywords: *business processes, optimization, methodologies, Lean, Six Sigma, business process reengineering, Agile, digital transformation, organizational management.*

ОЦЕНКА РИСКА ИНВЕСТИРОВАНИЯ В СОВРЕМЕННЫЕ ЦИФРОВЫЕ АКТИВЫ, КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ ГРАМОТНОСТИ У МОЛОДЕЖИ

Е.Э. Коротких, канд. экон. наук, доцент

С.Р. Коротких, преподаватель

Филиал Владивостокского государственного университета в г. Уссурийске
(Россия, г. Уссурийск)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-165-169

Аннотация. В наши дни насущной потребностью становится просвещение молодежи в области финансовой грамотности, особенно в контексте криптовалют, учитывая их доступность и привлекательность для молодых инвесторов. В статье акцентируется внимание на необходимости оценки риска, как ключевого аспекта принятия инвестиционных решений, что способствует развитию аналитических навыков и формированию ответственного финансового поведения в молодежной среде. Дается анализ различных классов цифровых активов, таких как биткойн, стейкинг и мем-токены, и оцениваются связанные с ними риски и потенциальные доходы. Также рассматриваются явления финансовых пирамид в криптоиндустрии и роль регуляции на рынке. Авторы подчеркивают значимость интеграции теоретических знаний о криптовалютах в учебные программы по финансовой грамотности, нацеленные на формирование устойчивого и осознанного подхода к инвестированию среди молодежи. Исследование направлено на оценку осведомленности миллениалов в отношении инвестиционных возможностей в условиях стремительно меняющегося финансового мира, что становится актуальным фактором для успешной адаптации нового поколения к цифровой экономике.

Ключевые слова: криптовалюты, биткойн, блокчейн, инвестиции.

В эпоху цифровизации и стремительного развития финансовых технологий, инвестиции в современные цифровые активы, такие как криптовалюты и токены, становятся все более доступными и привлекательными для широкого круга пользователей, в том числе молодых людей. Однако с этим доступом приходят и новые вызовы, связанные с высокими рисками, волатильностью и недостатком регуляции. Именно поэтому оценка риска становится ключевым аспектом, который необходимо учитывать при инвестировании в этот сегмент.

Для молодежи, стремящейся не только заработать, но и умело управлять своими финансами, понимание рисков, связанных с цифровыми активами, является важной частью финансовой грамотности. Оценка риска помогает не просто осознать потенциальные угрозы, но и развить аналитические навыки, которые помогут принимать более обоснованные инвестиционные решения. Таким образом, процесс оценки риска становится важным инструментом в формировании компе-

тентного и ответственного подхода к финансовым вопросам.

Знания о том, как оценивать потенциальные угрозы и возможности в мире цифровых активов, помогают молодым людям принимать обоснованные решения, избегать финансовых ловушек и развивать навыки стратегического мышления. Для этого необходимо исследовать различные аспекты оценки риска инвестирования в цифровые активы и выявить, как это знание может способствовать формированию финансовой ответственности и грамотности в молодежной среде.

Результаты исследования и их обсуждение

В последние годы цифровые активы, такие как биткойн, стейкинг и мем-токены, стали популярными среди инвесторов. Каждый из этих активов имеет свои особенности, уровни риска и потенциал доходности. В этом исследовании мы подробнее рассмотрим каждый из этих классов активов, чтобы оценить связанные с ними риски (табл. 1).

Таблица 1. Оценка риска инвестирования в современные криптоактивы

Критерий	Биткойн	Стейкинг	Мем-токены
Потенциал доходности	Высокий	Умеренный	Высокий
Волатильность	Высокая	Низкая	Очень высокая
Ликвидность	Высокая	Средняя (в зависимости от токена)	Низкая
Регуляторные риски	Умеренные	Умеренные	Высокие

Биткойн является первой и наиболее известной криптовалютой. С момента его создания в 2009 году он стал эталоном для оценки других цифровых активов. Биткойн имеет наибольшую капитализацию среди криптовалют и широко принимается как средство обмена и хранение ценностей. Недостатки и риски криптовалюты:

- высокая волатильность, цена биткойна может значительно колебаться в короткие сроки, что может приводить к большому риску для инвесторов;

- регуляторные риски, различия в подходах государственных органов к регулированию криптовалют могут негативно повлиять на рынок.

Стейкинг – это процесс удержания криптовалюты в кошельке для поддержки работы блокчейна. Это позволяет пользователям получать вознаграждения за обновление и поддержание сети. Инвесторы могут получать доход в виде вознаграждений за стейкинг, что делает этот актив интересным для долгосрочных вложений. Чаще всего стейкинг предлагает более стабильный доход по сравнению с газами рынка криптовалют. Недостатки и риски:

- зависимость от качества блокчейна. Риски связаны с возможными атаками на сеть или техническими сбоями;

- заморозка активов, для того чтобы стейкать, инвестиции часто нужно замораживать на определенный срок, что ограничивает ликвидность.

Мем-токены – криптовалюты, основанные на интернет-мемах. Примеры таких токенов включают Dogecoin и Shiba Inu. Из-за резких ценовых колебаний и воздействия мемов на социальные сети, эти токены могут принести значительную прибыль в короткие сроки. Часто мем-токены имеют преданные сообщества, что может способствовать их росту. Эта криптовалюта имеет высокую волатильность. Цены на мем-токены могут колебаться без особых оснований и резко падать, что делает их высокорисковыми.

Финансовые пирамиды становятся все более распространенным явлением в криптоиндустрии, привлекая инвесторов обещаниями высоких доходов и быстрых возвратов. Несмотря на их привлекательность, такие схемы представляют собой крупную финансовую опасность для участников. Рассмотрим подробнее, как они функционируют, их признаки и способы защиты от них. Применять NFT могут и мошенники, создавая так называемые «скам-проекты», т.е. инвестиционные проекты, которые по какой-либо причине прекратили выплачивать вкладчикам средства.

Рассматривая финансовые пирамиды с использованием NFT-технологии, можно выделить следующие черты:

- пирамидальные токены размещаются на отдельных сайтах, но не выходят на биржи. Если токен представлен только на одном сайте, то стоит отнестись к нему с осторожностью.

- токены в проектах по типу финансовой пирамиды имеют проблемы с ликвидностью. Если токен торгуется на нескольких биржах, необходимо проверить историю сделок, связанных с этим токеном.

- в отличие от настоящего криптовалютного проекта они не имеют собственного мобильного приложения, браузерного расширения, поддержки от разработчиков.

- общение на форумах или телеграм-каналах в проектах по типу финансовой пирамиды проходят с целью привлечения все большего количества участников, а не продвижения проекта [1].

Финансовые пирамиды в криптовалютах представляют собой схемы, в которых новые участники инвестируют средства, чтобы получить обещанную высокую прибыль. Эти схемы часто привлекают внимание благодаря заманчивым предложениям, например, гарантированным доходам в размере 10% в день. Главная характеристика таких пирамид – зависимость от постоянного притока новых инвесторов, чтобы обеспечить выплаты старым участникам. Большинство финансовых пира-

мид не предлагает никаких реальных продуктов или услуг, что делает их крайне рискованными. Условия участия в таких схемах обычно неясны и непрозрачны, что затрудняет анализ их устойчивости и правомерности. Часто используются сложные схемы выплат, что делает сложно определить настоящую доходность инвестиций. Инвесторам следует быть особенно осторожными и тщательно анализировать предлагаемую информацию, чтобы избежать потери средств.

Рынок криптовалюты делится на два вида:

- децентрализованный - криптовалюта покупается за деньги. Операции осуществляются между покупателем криптовалюты и продавцом. После оплаты, если платёж поступил, продавец переводит, токен покупателю. При данном виде покупки могут быть мошенники и не перевести криптовалюты. Можно поторгаться с продавцом.

- централизованный – онлайн-платформы, операции выполняются в пределах самого ресурса. В свою очередь делится на еще два вида [2].

Финансовая грамотность в контексте криптовалют помогает избежать распространенных ошибок, таких как участие в финансовых пирамидах и нереалистичных инвестиционных схемах. Основанное на знаниях отношение к криптовалютам позволяет людям более уверенно ориентироваться в этой динамичной и быстро меняющейся среде. Изучение криптовалют в рамках курса финансовой грамотности представляет собой важный аспект современного финансового образования.

Помимо инвестиционных рисков вложения в криптовалюты связаны с рисками регуля-

торными. В результате к настоящему времени в российской хозяйственной практике сложились следующие правовые условия для инвесторов, вкладывающих средства в криптовалюты:

- запрет принимать криптовалюту в качестве средства платежа или иного встречного представления за товары, работы, услуги;

- отсутствие запрета на такие действия с криптовалютой, как владение, купля/продажа, наследование и дарение, получение и выдача займов, использование в качестве залога, майнинг, оплата товаров, работ и услуг иностранным юридическим лицам[3].

На протяжении последних лет законодатели активно рассматривают и внедряют различные инициативы, направленные на урегулирование рынка криптовалют.

Особый интерес представляет изучение осведомленности миллениалов относительно различных классов инвестиционных активов с особым акцентом на криптовалюты, учитывая склонность этого поколения к цифровым технологиям [4].

Обучение студентов финансовой грамотности в сфере криптовалют должно быть комплексным, охватывающим все ключевые аспекты, чтобы подготовить молодое поколение к работе в быстро меняющемся финансовом мире. Это не только повысит их критическое мышление, но и обеспечит уверенность в принятии финансовых решений на базе новых технологий. При интеграции теоретических материалов о криптовалютах в учебный курс «Основы финансовой грамотности» нужно выделить следующие ключевые аспекты, рисунок 1.



Рис. 1. Основные аспекты изучения криптовалют в рамках курса «Основы финансовой грамотности»

На первом этапе следует научить студентов основам, что такое криптовалюты и как работает блокчейн. Студенты должны понимать, как принимать обоснованные решения о вложениях. Криптовалюты, несмотря на их привлекательность, требуют особого внимания к вопросам безопасности.

Регулирование криптовалют позволит изучить законодательную базу, вопросы легальности использования и обмена криптовалют, а также роль регуляторов в развитии криптовалютного рынка.

В России вступил в силу закон, регулирующий деятельность майнинга криптовалют, который создан для повышения прозрачности и правовой структуры этой отрасли. Новый закон обязывает всех майнинг-операторов, как физические, так и юридические лица, регистрироваться в государственных органах. Это позволит обеспечить учет их деятельности и налогообложение. Кроме того, для начала майнинг-деятельности потребуется получить специальную лицензию, что установит четкие стандарты качества оборудования и потребления электроэнергии.

Важным аспектом нового законодательства является введение налоговых правил, согласно которым майнеры должны уплачивать налоги на доходы от добычи криптовалют. Также планируются ограничения на использование электроэнергии из общего доступа и необходимость заключения контрактов с поставщиками энергии.

Согласно официальным статистическим данным, в Российской Федерации в январе – июле 2021 года зарегистрировано 315,7 тыс. преступлений, совершенных с использованием информационно-телекоммуникационных технологий или в сфере компьютерной информации, что на 15,7% больше, чем за аналогичный период прошлого года [5].

Преступления в сфере криптовалют охватывают широкий спектр незаконных дей-

ствий, связанных с манипуляцией или неправомерным использованием цифровых валют. Одной из основных категорий таких преступлений является мошенничество, которое может проявляться в различных формах, включая ненадежные инвестиционные схемы и поддельные предложения по продаже токенов. Анонимность, присущая криптовалютам, делает их особенно привлекательными для преступников, так как это усложняет отслеживание их действий и приведет к трудностям в преследовании. Полемика о соотношении понятий «компьютерная информация», «компьютерные преступления» и «цифровая информация» постоянно ведется среди специалистов [6].

Киберпреступления также занимают важное место в данной области. Они включают в себя взломы бирж и кошельков, а также атаки на пользователей с целью похищения личной информации и доступа к финансовым средствам. В условиях быстро развивающегося рынка и постоянных технологических инноваций преступники находят новые способы осуществления своих незаконных действий, оставляя правоприменительные органы и самих пользователей в постоянном состоянии необходимости принимать меры предосторожности и улучшать безопасность своих активов.

Заключение. Обучение студентов основам финансовой грамотности в сфере криптовалют становится все более актуальным, поскольку интерес к цифровым финансовым активам продолжает расти. Важно не только разбираться в технологиях и инвестиционных возможностях, но и понимать риски, которые они несут. Молодежь является одной из главных целевых аудиторий развития проектов в сфере веб-3, технологий блокчейна. Поэтому важно донести основы законодательства и инвестиционные риски в сфере криптовалют.

Библиографический список

1. Кашапова Э.Р. Финансовые пирамиды с использованием nft-технологий // Векторы благополучия: экономика и социум. – 2022. – № 4 (47). – С. 12-19.
2. Магомагизев А.А. Рынок криптовалют. Истории и сферы влияния криптовалют // Форум молодых ученых. – 2021. – № 12 (64). – С. 142-144.
3. Галазова С.С. Финансовая грамотность как инструмент защиты инвесторов на рынке криптовалют // Финансовые исследования. – 2022. – № 4 (77). – С. 7-14.
4. Лукашенко И.В. Криптовалюты vs цифровые валюты центральных банков: роль финансовой грамотности населения // Финансы: теория и практика. – 2022. – № 5. – С. 220-232.

5. Середа И.М., Ступина С.А. Потенциал уголовного законодательства в сфере противодействия преступлениям, связанным с криптовалютой // Пролог: журнал о праве. – 2021. – № 4. – С. 85-96.

6. Коротких Н.Н. К вопросу о соотношении понятий «преступление в сфере компьютерной информации» и «компьютерное преступление» / Н.Н. Коротких, М.Д. Останин // Азиатско-тихоокеанский регион: экономика, политика, право. – 2018. – Т. 20, № 3. – С. 69-77.

ASSESSING THE RISK OF INVESTING IN MODERN DIGITAL ASSETS AS A FACTOR FOR INCREASING FINANCIAL LITERACY AMONG YOUNG PEOPLE

E.E. Korotkikh, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

S.R. Korotkikh, *Lecturer*

**Branch of Vladivostok State University in Ussuriysk
(Russia, Ussuriysk)**

Abstract. Nowadays, it is becoming an urgent need to educate young people in the field of financial literacy, especially in the context of cryptocurrencies, given their accessibility and attractiveness to young investors. The article focuses on the need for risk assessment as a key aspect of investment decision-making, which contributes to the development of analytical skills and the formation of responsible financial behavior among young people. It analyzes various classes of digital assets, such as bitcoin, staking, and meme tokens, and assesses the risks and potential returns associated with them. The article also discusses the phenomena of pyramid schemes in the crypto industry and the role of regulation in the real estate market. The authors emphasize the importance of integrating theoretical knowledge about cryptocurrencies into financial literacy training programs aimed at developing a sustainable and informed approach to investing among young people. The study aims to assess millennials' awareness of investment opportunities in the rapidly changing financial world, which is becoming an important factor for the successful adaptation of the new generation to the digital economy.

Keywords: cryptocurrencies, bitcoin, blockchain, investments.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ФЕДЕРАТИВНОЙ РЕСПУБЛИКИ НИГЕРИЯ: ИМПЕРАТИВ МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ

А.С. Кузьминова, студент

Научный руководитель: Т.С. Медведкин, д-р экон. наук, доцент
Донской государственный технический университет
(Россия, г. Ростов-на-Дону)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-170-176

Аннотация. Настоящее исследование посвящено комплексному анализу роли международной торговли товарами в формировании долгосрочной экономической конкурентоспособности Федеративной Республики Нигерия. Исходный тезис статьи говорит о том, что критическая монозависимость нигерийской экспортной номенклатуры от сырьевого комплекса, преимущественно углеводородов, выступает ключевым ограничением ее глобальной конкурентной позиции. Этот фактор сохраняет свое доминирование, несмотря на наличие таких объективных преимуществ, как внушительный объем внутреннего потребительского рынка и благоприятная демографическая структура. Эмпирико-методологическая база исследования включает методы структурно-логической декомпозиции, историко-сравнительного анализа, а также расчет индикаторов товарной концентрации и волатильности торгового баланса. Экономическая история Республики Нигерия представляет собой сложную динамику, где периоды быстрого роста, обусловленного экспортными доходами от углеводородов, прерываются системными кризисами. Изучение ключевых поворотных моментов в развитии этого африканского государства (реперные точки, триггерные точки и точки бифуркации) позволяет определить критические факторы, сформировавшие его современную макроэкономическую структуру.

Ключевые слова: торговля товарами, Нигерия, конкурентоспособность экономики, торговый баланс, диверсификация, нефтяной рентный сектор, «проклятие изобилия», структурная перестройка, макроэкономические показатели, Африка.

Современный глобальный экономический ландшафт характеризуется непрерывным усложнением производственно-сбытовых цепочек, что вынуждает национальные правительства фокусировать усилия на формировании устойчивого уровня экономической конкурентоспособности. Для развивающихся государств, особенно для африканских стран с богатым ресурсным потенциалом, международная торговля представляет собой двойственный механизм, способный как генерировать благосостояние, так и приводить к структурным дисбалансам. Нигерия, являясь крупнейшей по ВВП и демографическому потенциалу экономикой континента, служит показательным примером сочетания противоположных экономических явлений.

Парадоксальное сочетание статуса африканского лидера по нефтедобыче с систематически низкими позициями в рейтингах глобальной конкурентоспособности (например, в оценках IMD) указывает на наличие фундаментальных дефектов в механизме конверта-

ции ресурсного богатства в общенациональное процветание [1]. Эта диспропорция, по мнению ряда исследователей, основывается в моноспециализации экспорта товаров, что препятствует полноценному использованию внешней торговли как инструмента структурной трансформации и защиты от внешних финансовых шоков [2]. Таким образом, актуальность настоящего исследования обусловлена острой необходимостью разработки научно обоснованных подходов к оптимизации внешнеторговой структуры Нигерии, что критически важно для перехода от ресурсной зависимости к диверсифицированной экономической модели.

Для достижения поставленной цели требуется последовательное решение следующих задач: осуществить сравнительный анализ теоретико-методологических концепций, описывающих влияние внешнеторговых операций на конкурентные преимущества страны, с особым акцентом на феномен «ресурсного проклятия»; выявить ключевые дисбалансы и

проследить динамику изменений в структуре товарного импорта и экспорта Нигерии в ретроспективе с 1970 по 2023 г.; произвести оценку конкурентоспособности республики Нигерия на основе исторических данных, выявить реперные, триггерные точки и точки бифуркации.

Методологической основой для оценки влияния международной торговли на благосостояние нации традиционно служат классические постулаты сравнительных преимуществ (А. Смит (*англ. Adam Smith*), Д. Рикардо (*англ. David Ricardo*)) и неоклассические модели распределения факторов производства (Хекшер–Олин). Эти теории говорят о том, что оптимальная специализация способствует общему экономическому росту. Однако применительно к развивающимся странам, включая Нигерию, данные модели ограничены и требуют дополнения концепциями, учитывающими неценовую конкуренцию и институциональные дефекты [3].

Множество экспертов утверждают, что в условиях XXI века устойчивость конкурентной позиции государства определяется не столько его первичной ресурсной базой, сколько потенциалом к инновационной активности и диверсификации производственной структуры [4]. Конкурентоспособность, согласно основополагающим работам М.Ю. Портера (*англ. M.E. Porter*), должна измеряться способностью национальной экономики генерировать продукцию с более высокой добавленной стоимостью [5].

Ключевой объяснительной моделью для анализа экономических проблем Нигерии служит теория «ресурсного проклятия» (или «парадокса изобилия»), детально разработанная Дж.Д. Саксом (*англ. Jeffrey David Sachs*) и другими исследователями, а также обсуждаемая в работах отечественных экономистов. Эта концепция объясняет причину, по которой страны, обладающие обширными природными ресурсами, нередко демонстрируют замедленные темпы развития и низкое качество государственного управления в сравнении с государствами, лишенными такого богатства [6], [7].

Основной механизм «проклятия» включает:

Проявление «Голландской болезни» (эффект Кордена (*англ. Warner Max*

Corden)): массовый приток иностранной валюты, обусловленный экспортом сырья, приводит к укреплению национальной валюты (ревальвации). Это, в свою очередь, снижает ценовую конкурентоспособность несырьевых секторов (агропромышленного комплекса, обрабатывающей индустрии) на внешних рынках, сдерживая их развитие.

Искажение капитальных потоков: инвестиции концентрируются в рентообразующем добывающем секторе, минимизируя вложения в производственную диверсификацию.

Институциональная эрозия: доступность сырьевой ренты ослабляет стимулы к построению эффективных, прозрачных и подотчетных государственных институтов.

В нигерийском контексте данный эффект приобретает критическое значение, поскольку удельный вес сырой нефти и газа в совокупном товарном экспорте постоянно превышает 85–90%, что является источником хронической структурной уязвимости [8].

Исследовательский инструментарий, использованный в работе, представляет собой синтез общенаучных методов и специфических эконометрических расчетов, что обеспечивает комплексность оценки.

Индекс концентрации экспорта служит для количественной оценки зависимости экспортных доходов от узкого перечня товарных позиций. Коэффициент волатильности экспортной выручки отражает степень финансового риска, ассоциированного с колебаниями мировых цен на ключевые экспортные товары. Динамический анализ торгового баланса демонстрирует соотношение экспортно-импортных потоков и их влияния на валютно-резервную позицию и макрофинансовую стабильность.

Для адекватной интерпретации нигерийских экономических трансформаций применяется интегративный подход, сочетающий постулаты новой институциональной экономики с принципами теории неравновесной динамики. Основываясь на работах Д. Норта (*англ. Douglass Cecil North*), мы исходим из того, что функциональность хозяйственного комплекса напрямую зависит от качества формальных и неформальных институтов [9]. Несовершенство государственных механизмов и широкое распространение рентоориентированного поведения (по Г. Таллоку (*англ.*

Gordon Tullock)) рассматриваются как перво-причины низкой эффективности экономической политики. Использование категорий точек бифуркации, реперных и триггерных точек позволяет выявлять моменты, когда внутренние или внешние шоки инициировали качественное изменение траектории развития [10].

Период 1980-х годов стал первой **реперной точкой**, зафиксировавшей глубокий системный кризис в экономике. Обвальное падение мировых цен на нефть выявило структурную диспропорцию – почти полную зависимость бюджетных доходов и экспортной выручки от сырьевого сектора. Эта уязвимость была усугублена дисфункцией государственной структуры, препятствующей эффективному антикризисному управлению.

Реакцией на этот кризис стало принятие в 1986 году Программы структурной адаптации (SAP), ставшей триггерной точкой либерализации и приватизации под давлением международных финансовых организаций. Тем не менее, **бифуркационная фаза** 1990-х годов, отмеченная политической нестабильностью и чередой военных режимов, существенно нивелировала ожидаемые результаты реформ. В условиях политической неопределенности и отсутствия прочной правовой базы, процессы приватизации часто приобретали характер неэффективного перераспределения активов, что блокировало приток долгосрочных инвестиций.

Возвращение к демократическим основам в 1999 году послужило мощным триггером для постепенного улучшения макроэкономической среды. На фоне благоприятной нефтяной конъюнктуры страна смогла стабилизировать финансовое положение и начать процессы, которые привели к **реперной точке** 2014 года. Пересчёт ВВП в этом году подчеркнул значительный рост непроемленных отраслей, обозначающий начало диверсификации хозяйственного комплекса.

Однако внешняя конъюнктура вновь продемонстрировала критическую уязвимость Нигерии. Обвал цен на нефть в 2016 году стал

очередным триггером, погрузившим страну в рецессию. Это событие выступило **второй точкой бифуркации**, которая обусловила необходимость кардинального пересмотра экономической стратегии. Подобные шоки предоставляют шанс для перехода к устойчивой модели развития, основанной на несырьевом экспорте [11]. Актуализированная стратегия после 2016 года фокусируется на стимулировании сельскохозяйственного производства, развитии инфраструктуры и поддержке индустриализации как ключевых механизмов снижения рентной зависимости (рис.).

Анализ экономических трансформаций Нигерии свидетельствует о том, что устойчивый, инклюзивный рост не может быть достигнут исключительно за счёт благоприятной ценовой конъюнктуры. Фундаментальный вывод заключается в приоритете институционального фактора над ресурсным: неэффективные политические и правовые институты (бифуркация 1990-х) систематически нейтрализуют положительные эффекты макроэкономических реформ.

Индукцированная макроэкономическая нестабильность.

Высокая товарная концентрированность экспортных потоков устанавливает прямую корреляционную связь между темпами прироста национального ВВП и колебания глобальных цен на углеводороды. Периоды ценового спада (наблюдавшиеся в 2014-2016 гг. и в 2020 г.) неизбежно приводят экономику Нигерии к рецессии. Резкое сокращение валютной выручки инициирует девальвацию национальной валюты (найры), усиливает инфляционное давление и сокращает возможности бюджетного маневрирования. Количественный анализ, проведенный на основе данных МВФ, показывает, что коэффициент волатильности экспортных доходов Нигерии в среднем на 40% превышает аналогичный показатель для африканских государств с более диверсифицированной несырьевой экономикой [13].

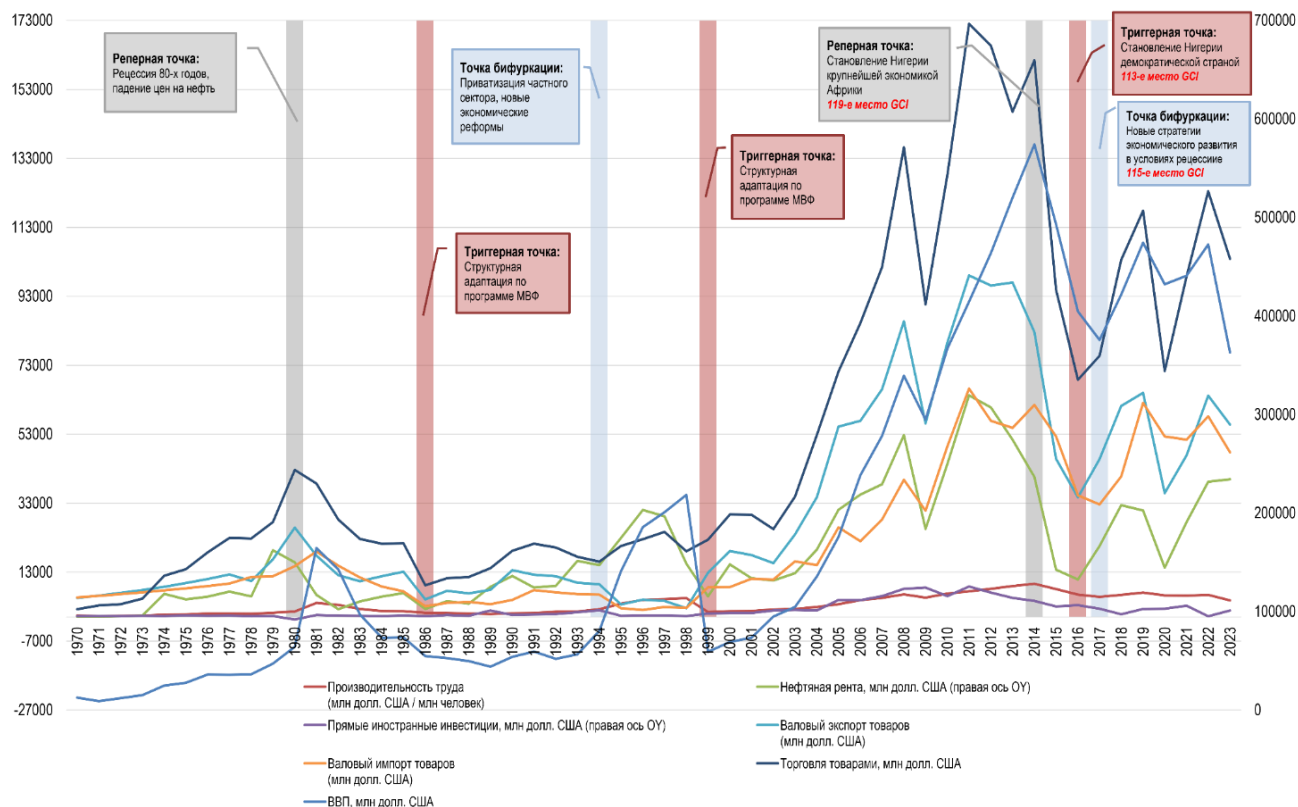


Рис. Динамика показателей Нигерии с важными событиями, повлиявшими на экономику страны в период с 1970-2023 гг. [12]

Закрепление низкой добавленной стоимости.

Доминирование сырьевых ресурсов в экспорте обуславливает минимальный уровень добавленной стоимости экспортируемой продукции. Это сдерживает развитие высокотехнологичных секторов – обрабатывающей промышленности и сферы услуг, которые традиционно выступают ключевыми драйверами роста производительности труда и технологической модернизации. Конкурентоспособность Нигерии на международном рынке фактически сводится к способности добывать и продавать нефть, а не потенциалу всей экономической системы.

Анализ импортной номенклатуры показывает парадоксальную зависимость от ввоза высокопереработанной продукции, что сводит на нет усилия по развитию внутреннего производства. Ключевые импортируемые позиции включают: оборудование, машины и транспортные средства, составляющие до 35% совокупного импорта (по данным ВТО); продовольственные товары (15-20%), что парадоксально для страны, располагающей обширными сельскохозяйственными землями; продукты нефтепереработки (дизельное топ-

ливо, бензин), импорт которых является прямым следствием устаревшего оборудования и низкой эффективности национальных нефтеперерабатывающих заводов (НПЗ), несмотря на статус крупного экспортера сырой нефти [14].

Хроническая необходимость импорта нефтепродуктов, занимающего существенную долю в платежном балансе, прямо свидетельствует о дефектах государственной инвестиционной политики в стратегически важном секторе. По оценке авторов, указанный дисбаланс ежегодно приводит к неэффективным расходам валютной выручки, достигающим 5 млрд долл. США. Профицит торгового баланса, формируемый исключительно за счет нефтяной ренты, является неустойчивым и скрывает глубокий структурный дефицит в несырьевых товарных группах [15].

На эффективность реализации внешнеторгового потенциала Нигерии решающее влияние оказывает качество внутренней институциональной среды.

Ключевые барьеры:

Институциональная деградация. Несовершенство правового поля, высокий уровень коррупционных рисков и низкая эффектив-

ность работы государственного аппарата (что подтверждается низкими позициями Нигерии в индексе восприятия коррупции Transparency International за 2023 год) значительно увеличивают транзакционные издержки. Длительность и непредсказуемость таможенных и регуляторных процедур создают неблагоприятные условия для инвесторов, нацеленных на развитие производств несырьевой направленности [16].

Инфраструктурный дефицит. Хронический дефицит мощностей в энергетическом секторе и недостаточное развитие транспортно-логистической сети, в особенности портовой инфраструктуры (Порты Лагоса, Порт-Харкорта), выступают в роли основных нетарифных барьеров. По оценкам Всемирного экономического форума (ВЭФ), Нигерия систематически показывает низкие результаты по качеству инфраструктуры, что приводит к высоким логистическим издержкам. Эти издержки, в свою очередь, критически снижают ценовую конкурентоспособность продукции несырьевого экспорта даже при наличии потенциальных сравнительных преимуществ (например, в аграрном секторе) [17].

Анализ позиций Нигерии в ключевых международных рейтингах подтверждает ее структурную слабость, прямо коррелирующую с торговой монозависимостью:

1. Индекс глобальной конкурентоспособности ВЭФ (GCIHH). Страна находится в нижнем квартиле рейтинга, демонстрируя провал по таким интегральным показателям, как «Институты», «Инфраструктура» и «Эффективность рынка товаров».

2. Рейтинг IMD World Competitiveness Ranking. Позиции остаются низкими. Данные рейтинги отражают неспособность государства к оперативной адаптации перед лицом глобальных технологических и торговых вы-

зовов, поскольку они построены на мультипликативном эффекте диверсифицированных экономик.

Таким образом, международная торговля товарами в Нигерии, несмотря на генерирование значительных валютных поступлений (нефтяная рента), одновременно является первопричиной структурной слабости и низкого уровня конкурентоспособности вследствие подавления развития отраслей с высокой добавленной стоимостью.

Комплексный анализ подтвердил центральный тезис исследования: структура внешнеторгового оборота Нигерии, характеризующаяся экстремальной концентрацией экспорта в сырьевом сегменте и критической зависимостью от импорта конечной продукции, выступает доминирующим фактором, ограничивающим формирование устойчивого уровня экономической конкурентоспособности.

3. Монополия в сфере экспорта. Превышение доли сырьевых товаров в экспорте отметки 88% определяет высокую корреляцию ВВП с мировыми ценами на нефть и скрывает структурный дефицит в несырьевом секторе. Это придает неустойчивость конкурентоспособности Нигерии [18].

4. Эффект «Проклятия изобилия». Продолжительное действие «голландской болезни», которое тормозит развитие агропромышленного комплекса и обрабатывающей промышленности, ухудшается за счет институциональных дефектов и постоянным использованием рентных доходов.

5. Незрелая портовая и энергетическая инфраструктура является ключевым нетарифным барьером, сглаживая ценовую конкурентоспособность потенциальных несырьевых экспортеров.

Библиографический список

1. International Institute for Management Development (IMD). World Competitiveness Ranking 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/>.
2. Окоро С.М. Нефтяная монозависимость и проблемы диверсификации нигерийской экономики // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2022. – Т. 11. № 2 (39). – С. 278-281.
3. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – М.: Эксмо, 2007. – 960 с.
4. Ободан В.М. Стратегия диверсификации внешней торговли как условие устойчивого развития развивающихся стран // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 5 (106). – С. 1324-1328.

5. Портер М. Международная конкуренция. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
6. Сакс Дж. Д., Уорнер Э.М. Природные ресурсы и экономический рост: исследование «ресурсного проклятия» // Вопросы экономики. – 2005. – № 8. – С. 4-22.
7. Камаев В.Д. Экономическая теория: учебник. 25-е изд. – М.: КноРус, 2021. – 333 с.
8. Адегбойе А.Б. Влияние нефтяных доходов на внешнеторговый баланс Нигерии в XXI веке // Вестник экономических наук. – 2020. – № 4. – С. 85-92.
9. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. – М.: Фонд экономической книги «Начала», 1990.
10. Tullock G. The Welfare Costs of Tariffs, Monopolies, and Theft / G. Tullock // Western Economic Journal. – 1967. – Vol. 5, № 3. – P. 224-232.
11. Фролова К.И. Сырьевая специализация и институциональные ловушки в экономиках развивающихся стран / К. И. Фролова // Вопросы экономики. – 2022. – № 4 (1).
12. World Bank DataBank. GDP growth (annual %). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.google.com/search?q=https://databank.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>.
13. Экандем П.Д., Умох А.А. Волатильность цен на нефть и макроэкономическая стабильность Нигерии: эмпирический анализ // Журнал мировой экономики и международных отношений. – 2020. – Т. 64. № 1. – С. 98-109.
14. World Trade Organization (WTO). International Trade Statistics. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_e.htm.
15. Кузьминова А.С., Писарева П.Д. Международная торговля товарами Нигерии в формировании экономической конкурентоспособности государства // Курсовой проект. ДГТУ, 2024. – 45 с.
16. Transparency International. Corruption Perception Index 2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.transparency.org/en/cpi/2023>.
17. Всемирный экономический форум (ВЭФ). The Global Competitiveness Report. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.google.com/search?q=https://www3.weforum.org/docs/GCR/2019/>.
18. Nigeria's non-oil export: Challenges and prospects for economic diversification / Central Bank of Nigeria Staff Working Paper Series. – Abuja: CBN, 2021. – 78 p.

ECONOMIC COMPETITIVENESS OF THE FEDERAL REPUBLIC OF NIGERIA: THE IMPERATIVE OF INTERNATIONAL TRADE

A.S. Kuzminova, *Student*

Supervisor: *T.S. Medvedkin, Doctor of Economics Sciences, Associate Professor*

Don State Technical University

(Russia, Rostov-on-Don)

Abstract. *This research is devoted to a comprehensive analysis of the role of international trade in goods in shaping the long-term economic competitiveness of the Federal Republic of Nigeria. The initial premise of the paper is the thesis that the critical monodependence of the Nigerian export nomenclature on the raw materials sector, predominantly hydrocarbons, acts as a key constraint on its global competitive position. This factor maintains its dominance despite the presence of such objective advantages as a substantial domestic consumer market and a favourable demographic structure. The empirical and methodological framework of the study includes methods of structural-logical decomposition, historical-comparative analysis, as well as the calculation of commodity concentration indicators and trade balance volatility. The economic history of the Republic of Nigeria presents a complex dynamic, where periods of rapid growth driven by export revenues from hydrocarbons are interrupted by systemic crises. The study of key turning points in the development of this African state allows us to identify critical factors that have shaped its modern macroeconomic structure. The research employs a multidisciplinary approach, combining quantitative and qualitative methods to provide a holistic understanding of Nigeria's trade dynamics and its impact on long-term competitiveness. Particular attention is paid to the analysis of commodity concentration indices and trade balance volatility, which are crucial for assessing the sustainability of Nigeria's export-oriented economy. The findings contribute to a deeper understanding of the challenges and opportunities facing Nigeria (reference points, trigger points, and bifurcation points) in its quest for diversified and resilient economic growth.*

Keywords: *commodity trade, Nigeria, economic competitiveness, trade balance, diversification, oil rent sector, "curse of abundance", structural restructuring, macroeconomic indicators, западная Африка.*

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ: ОБЗОР И СРАВНЕНИЕ РАЗЛИЧНЫХ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ

Е.С. Лобанцев, магистрант

Научный руководитель: О.В. Трубецкая, канд. экон. наук, доцент

Самарский государственный технический университет
(Россия, г. Самара)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-177-183

Аннотация. В статье проводится обзор и сравнение различных методов оценки инвестиционной привлекательности предприятия как качественных (метод Дельфи, метод рейтинговых агентств, PEST-анализ, SWOT-анализ) и количественных (финансовый метод, модель DCF, показатель WACC и EVA, модель роста Гордона) так и комплексных (балльно-рейтинговый, модель Севрюгина, метод анализа реальных опционов и теории игр и Due diligence). Рассмотрены их преимущества и недостатки для принятия обоснованных инвестиционных решений, а также представлена блок-схема о том, как можно автоматизировать механизм комплексной оценки.

Ключевые слова: инвестиционная привлекательность, предприятие, методы оценки, инвестиции, инвестор, Дельфи, PEST-анализ, SWOT-анализ, DCF, WACC, EVA, Due diligence, AI-скринер, FinGPT.

В современных рыночных условиях, отсутствие внутренних ресурсов часто становится препятствием для развития и функционирования предприятия, поэтому привлечение стороннего капитала является ключевым средством преодоления финансовых трудностей и стимулирования дальнейшего роста компании. В связи с этим, проведение всестороннего анализа и оценки инвестиционной привлекательности возможного объекта инвестирования является важным этапом для любого инвестора перед вложением денежных средств, дающим возможность принимать обоснованные инвестиционные решения. Этот этап не только дает представление о текущем финансовом положении компании, но и позволяет спрогнозировать будущую прибыльность, выявить возможные риски и перспективы развития.

В настоящее время не существует общепринятой методики оценки инвестиционной привлекательности, основанной на стандартном наборе показателей, обеспечивающем однозначную интерпретацию результатов. Учитывая отсутствие единых стандартов в оценке инвестиционной привлекательности, на практике применяются различные методы.

Одним из таких методов является метод экспертных оценок «Дельфи», созданный в 1950-х годах в США. Он основан на проведении серии анонимных опросов экспертов с целью достижения единого мнения. Каждый

эксперт оценивает каждый вариант, и на основе этих оценок формируется сводный рейтинг. Затем эксперты знакомятся с результатами и могут скорректировать свои оценки, если считают их некорректными. Этот процесс повторяется до тех пор, пока не будет достигнуто окончательное решение среди экспертов.

А. Демиденко пишет: «метод Дельфи – это не просто механизм социологического опроса. Это целостная система, позволяющая объединить знания и опыт различных экспертов для достижения более точных и надежных прогнозов» [1; 2, с. 6].

Ещё одним экспертным методом оценки инвестиционной привлекательности является – метод рейтинговых агентств. Оценки инвестиционного климата проводятся международными агентствами Fitch, Moody's, S&P. Среди российских агентств выделяются Эксперт РА, Национальное рейтинговое агентство, а также Агентство стратегических инициатив [3, с. 32].

Данные агентства составляют рейтинги и обзоры, которые являются важным ориентиром для инвесторов при оценке кредитоспособности стран, компаний и отраслей, а также помогают понять, есть ли у них потенциал для роста и какие риски и доходность они подразумевают.

В дополнение к методам экспертов, с целью оценки инвестиционной привлекательно-

сти предприятия, широко используют аналитические средства, в том числе PEST-анализ и SWOT-анализ.

PEST-анализ – это метод изучения внешней среды, позволяющий выявить и предсказать внешние факторы (политические, экономические, социальные, технологические), которые находятся вне власти компании, но способны повлиять на её стратегические решения и результаты.

SWOT-анализ представляет собой метод стратегического планирования, который фокусируется на выявлении четырех ключевых аспектов: сильных и слабых сторон (внутренних факторов), а также возможностей и угроз (внешних факторов) [4].

Данные методы можно условно охарактеризовать, как качественные методы оценки инвестиционной привлекательности, поскольку они включают субъективные факторы, а также базируются на экспертных оценках и мнениях. Их целесообразно применять для оценки репутации, инновационного потенциала и внешних условий.

Учёные-исследователи М.Г. Егорова, Э.И. Крылов и В.М. Власова поддерживают позицию М.Н. Крейниной о существующей взаимосвязи между финансовым состоянием предприятия и его инвестиционной привлекательностью. Они делают вывод о том, что: «для оценки инвестиционной привлекательности предприятия необходимо выявить:

- достигнутый уровень эффективности использования имущества предприятия и рентабельность продукции, а также соответствие этого уровня их нормативным значениям;
- степень финансовой устойчивости предприятия и соответствие этого уровня нормативным значениям;
- платежеспособность предприятия и ликвидность его баланса, а также соответствие этих показателей их нормативным значениям;
- качество продукции, её конкурентоспособность, технико-экономический уровень производства и способность предприятия к саморазвитию на базе инновационной стратегии» [5, с. 6].

Таким образом, соответствие нормативным значениям по указанным выше направлениям служит индикатором того, что предприятие функционирует стабильно, что в свою очередь повышает его инвестиционную привлекательность.

Как отмечают Д.В. Скалкин, Е.Ю. Селезнева и С.Ю. Ракутько, применение метода дисконтированных денежных потоков (DCF) возможно при оценке деятельности любого предприятия, независимо от его финансового состояния, рыночного положения, отраслевой принадлежности. Его основным принципом является оценка бизнеса на основе прогнозируемых денежных потоков, а не прибыли, что даёт возможность более точно отразить реальную экономическую ценность компании [6].

Показатель средневзвешенной стоимости капитала (WACC) был представлен миру бизнеса экономистами Ф. Модильяни и М. Миллером в 1958 году. WACC отображает стоимость капитала, его оптимальную структуру и доходность, не ниже которой компания должна реализовывать свои инвестиционные программы. Преобладание собственного капитала в структуре пассивов гарантирует финансовую устойчивость компании [7].

Таким образом, инвесторы часто применяют показатель WACC для принятия решения о целесообразности инвестирования, поскольку он демонстрирует, какой должна быть прибыльность компании, чтобы инвестиции в неё были оправданы.

Ещё одним методом оценки инвестиционной привлекательности предприятия является показатель экономической добавленной стоимости (EVA). Показатель даёт менеджерам очевидное представление о расходах на капитал. Экономисты Р. Брейли и С. Майерс пишут: «показатель служит постоянным напоминанием для менеджеров: инвестируйте тогда и только тогда, когда прироста прибыли от капиталовложений достаточно для возмещения затрат на капитал» [8, с. 301].

Для оценки фирмы, которая находится в устойчивом финансовом состоянии, выплачивает дивиденды и темпы роста которой можно поддерживать бесконечно, можно применить Модель роста Гордона.

Как пишет А. Дамодаран, «модель роста Гордона соотносит ценность акции с дивидендами на неё, ожидаемыми в следующий период времени, стоимостью собственного капитала и ожидаемыми темпа роста дивидендов» [9, с. 445].

Таким образом, эту группу методов можно условно назвать количественными методами оценки инвестиционной привлекательности,

так как они основаны на числовых параметрах и экономико-математических моделях, обеспечивающих способность объективно сравнивать разные инвестиционные возможности.

Перейдем к рассмотрению комплексных методов оценки инвестиционной привлекательности предприятия.

Созданная Л.С. Валинуровой и О.Б. Казаковой балльно-рейтинговая система оценки инвестиционной привлекательности предприятия является комплексным подходом, учитывающим вплоть до 55 параметров. Интегральный показатель инвестиционной привлекательности рассчитывается исходя из заранее вычисленных интегральных показателей инвестиционного риска и потенциала. Дополнительным плюсом методики является возможность анализа воздействия отраслевой и региональной специфики на инвестиционную привлекательность компании [10].

Таким образом, метод Л.С. Валинуровой и О.Б. Казаковой – это всесторонний инструмент оценки инвестиционной привлекательности, который, благодаря учету множества параметров, интегральному расчету риска и потенциала, а также возможности анализа отраслевой и региональной специфики, предоставляет детальное понимание инвестиционных перспектив предприятия.

Методика Ю.В. Севрюгина, основанная на квалитетической модели оценки инвестиционной привлекательности промышленного предприятия, оценивает инвестиционную привлекательность предприятия через балльную систему для каждого фактора, рассчитывая интегральный и частные коэффициенты, которые характеризуют финансовое состояние, рыночное окружение и качество управления на предприятии [11].

Комплексный характер данной методики, основанный на анализе как качественных, так и количественных аспектов, позволяет глубже понять ситуацию и принимать более обоснованные инвестиционные решения.

Профессора Х. Смит и Л. Тригеоргис предлагают комплексный подход к оценке инвестиционных возможностей, основанный на сочетании анализа реальных опционов и теории игр. Они оценивают потенциал роста компании, опираясь на управление активным набором корпоративных реальных опционов,

взаимодействующих с конкурентными силами [12].

В рамках данного метода инвестиционный потенциал компании приравнивается к финансовому опциону, предоставляющему компании право действовать (создавать или покупать активы) в течение определенного периода.

Ещё одним комплексным методом оценки инвестиционной привлекательности предприятия является процедура «Due diligence».

Как пишут исследователи А.А. Курочкина, О.В. Лукина, В.Н. Разсадкин «Due Diligence – это комплексная проверка (или «комплексный аудит») приобретаемого бизнеса, а также проверка его деятельности с целью выявления не только текущих рисков, но и предотвращения возможных во время приобретения» [13].

Способы, с помощью которых можно собрать информацию — разнообразны, их можно разделить по сферам деятельности контрагента:

- корпоративные риски. Проверяется правомерность создания компании, учредительные документы, уставный капитал, управленческий состав;

- финансовые риски. Анализируются обязательства, дебиторская задолженность, признаки банкротства;

- налоговые риски. Проверяется соблюдение налогового законодательства и анализ его налоговой политики;

- юридические риски. Проводится проверка прав собственности контрагента на активы, наличие обременений и возможных противоправных деяний;

- риски менеджмента. Осуществляется анализ результативности текущей управленческой политики и оценка уровня компетенции сотрудников и руководящего состава [14].

Таким образом, Due diligence, за счёт своего комплексного подхода и обширного спектра применяемых методов анализа, является наиболее надёжным и полным инструментом для оценки состояния и перспектив компании, обеспечивая максимальную детализацию и эффективность проверки.

Проведём сравнительный анализ рассмотренных методов.

Таблица. Сравнение методов оценки инвестиционной привлекательности

Название	Преимущества	Недостатки
<i>Качественные методы</i>		
Метод «Дельфи»	- Адаптация под различные области - Достижение экспертного единства	- Высокая степень субъективности - Зависимость от экспертов
Метод рейтинговых агентств	- Инвестиционная прозрачность - Охват большого числа факторов	- Субъективный характер - Пропуск некоторых аспектов
PEST-анализ	- Анализ внешней среды - Выявление рисков и возможностей	- Субъективный характер - Не учитывает внутренние аспекты
SWOT-анализ	- Учет внутренних и внешних факторов	- Субъективный характер - Трудность количественной оценки
<i>Количественные методы</i>		
Финансовый	- Учет многолетней динамики - Анализ множества показателей	- Игнорирование внешних факторов - Сложность оценки управления
Модель DCF	- Объективная оценка стоимости - Моделирование сценариев	- Игнорирование рыночных реалий - Сложность учета рисков
Показатель WACC	- Оценка совокупной стоимости капитала	- Требуется качественных данных о структуре капитала
Показатель EVA	- Учитывает стоимость капитала - Отображает затраты на капитал	- Не прогнозирует денежные потоки - Неудобен для непубличных фирм
Модель роста Гордона	- Учёт внутренней стоимости акции - Сопоставление компаний	- Упускает недивидендные аспекты - Неприменим при нерегулярных денежных потоках
<i>Комплексные методы</i>		
Балльно-рейтинговый	- Учёт 55 экономических факторов - Учитывает значимые факторы	- Высокая трудоёмкость
Модель Севрюгина	- Оценка компаний любой формы - Гибкость к конкретным условиям	- Качественный характер факторов
Метод анализа реальных опционов и теории игр	- Учёт гибкости решений - Оценка альтернативных издержек	- Не всегда применим - Требуется точных данных
Due diligence	- Объективная оценка - Учёт любой информации	- Сложность процедуры - Затруднённая сбор данных

Таким образом, качественные методы оценки инвестиционной привлекательности предприятия рекомендуется применять на начальном этапе, так как они подходят для анализа внешней среды и общих параметров, основным ограничивающим фактором для этих методов является высокая степень субъективности. Качество результатов анализа напрямую зависит от компетентности выбранных экспертов и аналитиков и их способности интерпретировать данные. Количественные методы позволяют более точно оценить финансовое состояние и эффективность деятельности компании. Однако такие методы игнорируют внешние факторы, качество

управления, нематериальные активы, а также организационную культуру и социальные аспекты. Комплексные методы сочетают в себе качественные и количественные факторы, стремясь к более полному анализу. Однако они имеют свои недостатки, такие как высокая трудоёмкость и ресурсозатратность, а также усложнение процесса принятия решений из-за необходимости обработки большого объёма информации.

Ниже представлена блок-схема о том, как можно автоматизировать механизм комплексной оценки инвестиционной привлекательности предприятия, учитывая сделанные выводы.

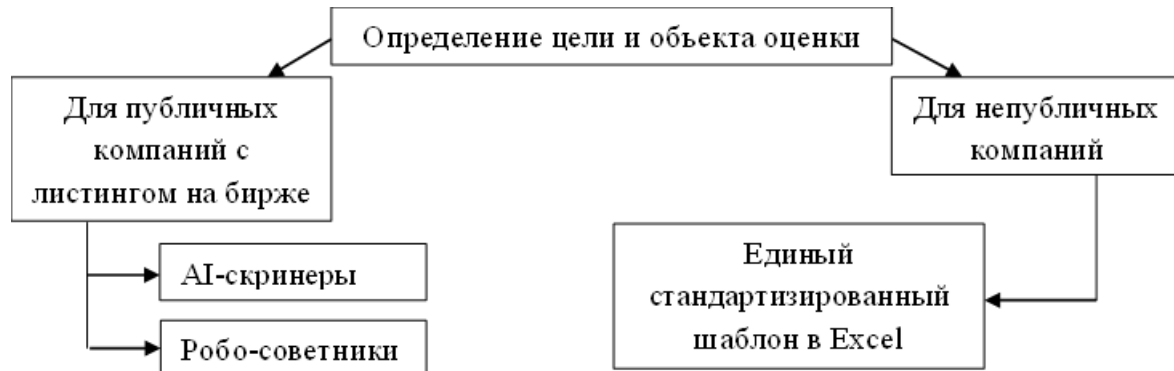


Рис. 1. Процесс автоматизированной инвестиционной оценки

Для публичных компаний, имеющих листинг на бирже, можно воспользоваться AI-скринерами и робо-советниками.

«Финам AI-скринер» – сервис на основе искусственного интеллекта (ИИ) от инвестиционной компании «Финам».

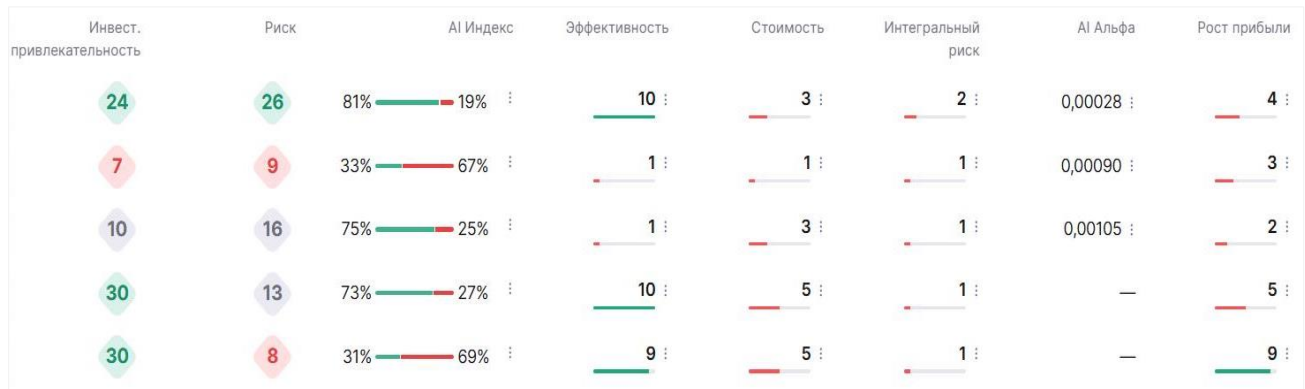


Рис. 2. Финам AI-скринер

Этот сервис даёт возможность:

- находить перспективные активы и недооценённые компании;
- анализировать новости, социальные сети, отчётность компаний с помощью AI-индекса;
- анализировать динамику финансовых отчётов компаний, выделяя основные показатели;
- выявлять уровень долговой нагрузки, волатильности, стабильности операционных потоков и прогнозов роста [15].

Благодаря этому, инвесторы получают не просто информацию, а глубокий аналитический анализ. Это не только позволяет принимать взвешенные инвестиционные решения, но и значительно снижает трудоёмкость и ресурсозатратность процесса анализа.

Использование финансового AI ассистента – FinGPT от маркетплейса «Финуслуги» Московской биржи.

Данный инвестиционный чат-бот умеет:

- собирать данные о рынке, компаниях, котировках и отчётности;

- анализировать отчётность компаний;
- делать обзоры рынка и макроэкономической ситуации;
- объяснять причины рыночных событий [16].

Таким образом, чат-бот способен упростить и ускорить процесс исследования рынка, предоставляя инвесторам доступ к необходимой информации и аналитике в удобном формате.

Для автоматизации оценки инвестиционной привлекательности непубличных компаний можно разработать стандартизированный формат сбора финансовой и нефинансовой информации в Excel, внедрить финансовые модели, создать сводные таблицы для анализа динамики и сравнения показателей, а также использовать шкалу (от 1 до 5) для оценки нефинансовых факторов, таких как качество управления и рыночный потенциал.

Таким образом, проведенное исследование, посвященное обзору и сравнению различных методов оценки инвестиционной привлека-

тельности компании, позволило систематизировать существующие методы и выявить их преимущества и недостатки. Исследование показало, что универсального метода оценки не существует, поэтому для получения наиболее полной информации целесообразно совмещать различные методики. Комплексные методы, сочетающие качественные и количественные факторы, обладают значительным потенциалом, однако их реализация связана с высокой трудоёмкостью, ресурсозатратно-

стью и усложнением процесса принятия решений. Поэтому в работе уделено особое внимание возможности автоматизации механизма комплексной оценки с помощью современных технологий. Такой подход способен значительно ускорить процесс анализа и снизить затраты, обеспечивая более полное представление о потенциальном объекте инвестирования, что особенно важно для эффективного функционирования компании в современных рыночных условиях.

Библиографический список

1. Афтени И.В. Метод последовательных и парных сравнений, классический метод экспертных оценок Дельфи / И.В. Афтени // Молодой ученый. – 2023. – № 51 (498). – С. 76-77.
2. Метод Дельфи: Как прогнозировать будущее и принимать решения / А. Демиденко – «Автор», 2025. – 150 с. – ISBN 978-5-04-727039-5.
3. Лисянский А.Б. Инвестиционная привлекательность региона: учебное пособие. – Самара: Издательство Самарского университета, 2020. – 108 с. – ISBN 978-5-7883-1491-4.
4. Дудченко Е.И., Бессонова Е.А. Методика SWOT-анализа и PEST-анализа для определения оценки инвестиционной привлекательности предприятия / Е.И. Дудченко, Е.А. Бессонова // Актуальные проблемы бухгалтерского учета, анализа и аудита. – 2018. – С. 259-262. – EDN: YAPDOP.
5. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности предприятия: Учебное пособие / Э.И. Крылов, В.М. Власова, М.Г. Егорова и др. – Москва: Финансы и статистика, 2014. – 192 с. – ISBN 5-279-02645-X.
6. Скалкин Д.В., Селезнева Е.Ю., Ракутько С.Ю. Дисконтирование денежных потоков в оценке инвестиционной привлекательности бизнеса в АТР / Д.В. Скалкин, Е.Ю. Селезнева и С.Ю. Ракутько // Известия дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. – 2020. – № 2 (94) – С. 94-106. – DOI: 10.24866/2311-2271/2020-2/94-106. – EDN: ASDNZC.
7. Макогончук И.А. Роль WACC в принятии финансовых и инвестиционных решений в корпорации / И.А. Макогончук // Научные записки молодых исследователей. – 2019. – Т. 7. – № 6. – С. 40-47. – EDN: VTZLBD.
8. Брейли Р., С. Майерс. Принципы корпоративных финансов: учебник для вузов: перевод с английского Н.Н. Барышниковой. – Москва: Олимп-Бизнес. – 2008. – 1008 с.: ил.. – ISBN 978-5-9693-0089-7.
9. Дамодаран А. Инвестиционная оценка. Инструменты и техника оценки любых активов / А. Дамодаран; пер. с англ. Д. Липинский и др. – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2004. – 1342 с. – ISBN 5-9614-0024-7.
10. Курносова Е.А. Система показателей оценки инвестиционной привлекательности предприятий / Е.А. Курносова, Т.В. Брусянцева // Мировые и российские тренды развития экономических систем: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. под. общ. ред. Н.М. Тюкавкина. – 2018. – С. 64-71. – EDN: YXJULB.
11. Севрюгин Ю.В. Оценка инвестиционной привлекательности промышленного предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Ижевск, 2004. – 27 с. – EDN: NHXERP.
12. Smit Han T.J., Trigeorgis L. Strategic Investment: Real options and Games. Princeton University Press, 2004, 504 p.
13. Курочкина А.А. Особенности процедуры Due Diligence при слияниях и поглощениях в российской федерации / А.А. Курочкина, О.В. Лукина, В.Н. Разсадкин // Экономика и управление. – 2024. – Т. 30. – № 4. – С. 438-446. – DOI: 10.35854/1998-1627-2024-4-438-446. – EDN: ZLHPJE.
14. Кабанова Н.А. Формирование due diligence контрагентов / Н.А. Кабанова, А.В. Целыковская // Вестник евразийской науки. – 2022. – Т. 14. – № 5. – EDN: ZGUFWM.

15. «Финам AI-скринер»: вся мощь финансовой аналитики // Официальный сайт «Финам». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ai.finam.ru/about>.
16. FinGPT – финансовый AI ассистент // Официальный сайт «Финуслуги от Московской биржи». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://finuslugi.ru/landing/fingpt>.

INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE COMPANY: REVIEW AND COMPARISON OF VARIOUS ASSESSMENT METHODS

E.S. Lobantsev, *Graduate Student*

Supervisor: *O.V. Trubetskaya, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

Samara State Technical University

(Russia, Samara)

Abstract. *The article provides an overview and comparison of various methods for assessing the investment attractiveness of an enterprise, both qualitative (Delphi method, rating agency method, PEST analysis, SWOT analysis) and quantitative (financial method, DCF model, WACC and EVA indicator, Gordon growth model) as well as complex ones (point-rating, Sevryugin's model, the method of analyzing real options and game theory, and Due diligence). Their advantages and disadvantages for making informed investment decisions are considered, and a flowchart on how to automate the integrated assessment mechanism is presented.*

Keywords: *investment attractiveness, enterprise, valuation methods, investment, investor, Delphi, PEST analysis, SWOT analysis, DCF, WACC, EVA, Due diligence, AI screener, FinGPT.*

АНАЛИЗ И ДИАГНОСТИКА РАЗВИТИЯ ТЕКСТИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ КАК ОСНОВОПОЛАГАЮЩЕГО БИЗНЕС-ПРОЦЕССА В ЭКОНОМИКЕ ИВАНОВСКОГО РЕГИОНА

О.К. Луховская, д-р экон. наук, профессор

И.Н. Короткова, магистрант

Ивановский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова

(Россия, г. Иваново)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-184-190

Аннотация. Статья посвящена актуальной проблеме изучения процессов развития текстильной промышленности и их влияния на экономику. В основу положен анализ динамики объемов собственного производства текстильной продукции в России и Ивановской области, особенностей ее развития в условиях импортозамещения, производственной мощности, загрузки текстильных предприятий и влияния инновационных технологий на конкурентоспособность. Рассмотрены факторы, влияющие на развитие экономики текстильной промышленности. Проведена оценка перспектив развития Ивановского региона как лидирующего субъекта РФ в текстильной промышленности.

Ключевые слова: экономика, бизнес-процесс, текстильная промышленность, регион, импортозамещение, производственная мощность, анализ, развитие.

Индустриально развитая в советские времена Ивановская область в начале XXI века переживает структурные преобразования в общественном производстве и изменения организационного строения капитала в сторону увеличения оборотов сферы услуг, что явно демонстрирует диверсификацию экономического развития региона [1].

Анализ развития экономики Ивановского региона позволил выделить в качестве основных бизнес-процессов материальное производство и сферу услуг:

- до 2005 года к основным бизнес-процессам относились отрасли материального

производства, в том числе текстильная промышленность в составе обрабатывающей промышленности;

- с 2005 года происходит перенос центра тяжести на экономику сферы услуг, которая формирует основу бизнес-процессов (наибольшую долю) в структуре ВРП региона [2].

На рисунке 1 представлена динамика развития материального производства и сферы услуг Ивановской области и показан разрыв в соотношении.

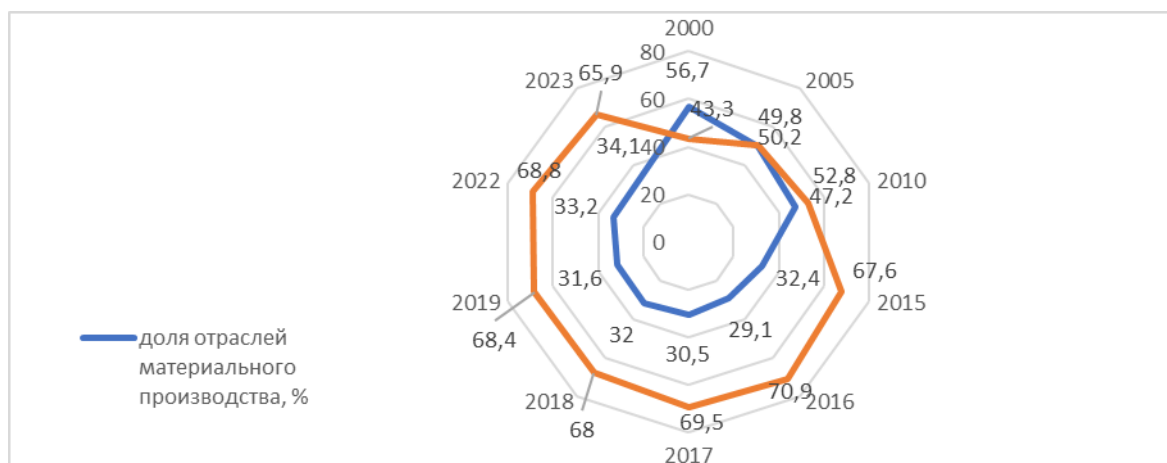


Рис. 1. Динамика развития основных бизнес-процессов в структуре экономики Ивановского региона, 2000-2023 гг. [3]

Развитие материальных производств в современной экономике регионов остается проблемным, что усугубляется сложностью становления импортозамещения. Однако Россия неуклонно продолжает сохранять приоритетность в их восстановлении. Примером может служить один из основополагающих бизнес-процессов - текстильная промышленность и ее развитие в Ивановской области [4].

Текстильная промышленность – одна из лидирующих в легкой индустрии сфер, ориентированная на массовое потребление конечного продукта, играет важную роль в формировании экономики народного хозяйства

России. Основной продукцией текстильной промышленности являются изделия и полотна из тканей, нетканые материалы и трикотаж. Инновации в производстве текстильных изделий направлены на повышение эффективности технологических инициатив, направленных на снижение затрат, улучшение качества продукции и минимизацию воздействия на окружающую среду [5].

Рассмотрим динамику роста объемов собственного производства текстильных тканей, выполненных и отгруженных Российской Федерацией за 2017-2024 гг.



Рис.2 Динамика роста объемов собственного производства текстильных тканей, выполненных и отгруженных Российской Федерацией (млн. рублей) [3]

С 2017 года наблюдается стабильность в развитии текстильной промышленности. За период с 2020 по 2024 годы производство выросло на 58%, или на 223,6 млрд. руб. В год пандемии (2020 г.) произошел рост в 1,3 раза или на 17901 млн. руб. В год введения санкций (2022 год) производство тканей выросло в 1,4 раза, что свидетельствует о непрерывном саморазвитии российского текстильного производства. Наибольший прирост в сравнении с 2020 годом был зафиксирован в 2024 году, когда продажи увеличились на 84,6%.

К 2024 году рост производства тканей остается стабильным – в 1,4 раза, увеличившись в натуральном выражении с 2,42 млрд м² в 2020 году до 3,33 млрд м² в 2024 году [7].

Материалы и изделия из текстильных тканей используются для украшения интерьеров,

обеспечения комфорта в быту и служат сырьем или вспомогательными компонентами для многих отраслей промышленности – швейной, обувной, пищевой, химической, строительной, машиностроительной. В основу развития текстильной промышленности заложены сложившиеся годами традиции, а именно технологий художественных промыслов и ремесел в текстиле, мелкосерийного текстильного и швейного производства [8].

Объем отгруженных товаров собственного производства с 2021 года по настоящее время свидетельствует о значительном росте прядения текстильных волокон и отделки тканей. Ниже приведены данные по развитию данных производств в Российской Федерации [3].

Таблица 1. Динамика роста объемов отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг в сферах текстильной промышленности (млн. рублей)

Показатели	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Производство текстильных изделий	203033	230283	239186	321489	332505	385425	475233	545069
Подготовка и прядение текстильных волокон	11592	8809	7403	8314	8725	11313	13979	14261
Отделка тканей и текстильных изделий	8532	5137	6423	8008	8297	12095	13072	15751
Производство прочих текстильных изделий	130351	157268	166591	228497	231731	256105	325095	373426

Прирост прядения текстильных волокон за последние 5 лет (2020-2024 гг.) составляет более 70%, а обороты отделки тканей и текстильных изделий возросли в 2 раза. Производство текстильных изделий является важным стратегическим ресурсом России, т.к. прежде всего демонстрирует конкурентоспособность отечественных товаров на рынке текстиля в сравнении с динамично развивающимися конкурентами – Китаем, Вьетнамом и другими странами.

В то же время, Россия не успевает за ростом спроса на закупку текстильных товаров. Развитие швейной и прядильной промышленности, работающей на поставке импортного сырья, а именно пряжи и тканей отстаёт от уровня запросов, объемов удовлетворения потребностей рынка сбыта. Например, Ивановские производители не могут повысить обороты по выпуску ткани из-за ограничения поставок хлопкового волокна из Казахстана и Узбекистана. В этих условиях сохраняется дефицит сырья для швейной промышленности. Торгующие организации зарабатывают на перепродаже импортных текстильных изделий. Данные проблемы касаются всей страны.

Так, в 2023 году доля импорта текстильной продукции в общем объеме импорта в Россию – 6,3%. Доля импортной продукции в обороте

текстильных изделий составила 45 % при емкости рынка 733 млрд рублей. Российскими производителями в 2023 году выпущено текстильных изделий на сумму 475,2 млрд руб. (табл. 2), что составляет 55% рынка.

Причиной дефицита текстильных товаров отечественного производства на рынке прежде всего является не достаточный уровень производительности труда, недостаточность развития такого подпроцесса текстильной промышленности как материально-технического оснащения. В настоящее время наблюдается низкий уровень загрузки оборудования по производству таких видов тканей как шерстяные, хлопчатобумажные, и льняные. В этой связи важным инструментом импортозамещения является развитие технической базы текстильной и швейной отрасли, роста ее производственной мощности – максимально возможного годового выпуска продукции при полном использовании установленного оборудования и производственных площадей предприятий.

Загрузка отечественных предприятий в текстильной промышленности составляет чуть больше 1/2 от максимальной, о чем свидетельствуют данные таблицы 2. Рассмотрим уровень использования среднегодовой производственной мощности организаций по выпуску отдельных видов продукции в РФ.

Таблица 2. Уровень использования среднегодовой производственной мощности организаций по выпуску отдельных видов продукции (в процентах) [3]

Производство текстильных изделий	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ткани хлопчатобумажные	45	45	53	42	53	39	52	54
Ткани шерстяные готовые	22	17	19	13	15	15	25	26
Ткани льняные	15	33	26	24	26	26	28	24

Исходя из представленных данных российские предприятия по производству текстильных изделий работают в среднем не более чем на 54%. Снижение мощности в 2022 году связано с началом введения экономических санкций, влияющих на сокращение импорта поставок сырья и оборудования. Поставка

текстильных изделий из-за рубежа стала главной причиной занижения планов по выпуску продукции. Рост показателей с 2023 года вызван введением программ государственной поддержки отечественных производителей текстильной продукции в условиях развития импортозамещения.

Россия меняет вектор развития текстильного производства тканей, сосредоточившись на развитии импортозамещения, использовании резерва производственных мощностей и инновационных технологиях.

Внедрение новых технологий, инновационных идей является основой структурных преобразований в экономике и бизнес-процессах текстильной отрасли регионов России. Одним из базовых регионов развития

текстильного производства остается Ивановская область.

В последние годы 2021-2024 гг. в Ивановской области наблюдается прирост развития материального производства. В современной экономике текстильная промышленность Ивановского региона относится к одной из динамично развивающейся отраслей обрабатывающих производств.



Рис. 3 Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами: текстильная промышленность, Ивановская область (в фактически действовавших ценах; миллионов рублей) [6]

Так и в целом в России в период 2017-2019 гг. наблюдается стабильность в развитии текстильной промышленности. За период с 2020 по 2024 годы производство выросло в 4 раза (в то время как в России на 58%), или на 272025 млн. руб. Наибольший прирост в сравнении с 2020 годом был зафиксирован в 2022 году, когда продажи увеличились на в 3 раза и составили 267481 млн.руб. (в сравнении с 89668 млн. руб. в 2020 году.) Проверить

правильность цифр, обратить внимание на то, что

Иваново остаётся лидером текстильной промышленности в России. На рисунке 4 представлена доля производства текстиля в общем объеме отгруженной продукции Ивановской области, Владимирской области, Костромской области и Ярославской области за 2024 год, в сравнении.



Рис. 4. Доля производства текстиля в общем объеме отгруженной продукции регионов ЦФО, в разрезе четырех субъектов РФ, 2024 г. %[6]

Доля производства текстильных тканей в общей массе собственного производства товаров по Ивановской области в 2024 году составляет 45,5%, в то время как во Владимир-

ской области лишь 3,3%, в Ярославской 2,4%, в Костромской 1,6%. Долю производства текстиля рассчитали исходя из данных таблицы 3.

Таблица 3. Исходные данные для расчета доли производства текстиля в общем объеме отгруженной продукции, по регионам ЦФО [6]

Субъекты РФ	Объем отгруженной продукции	Текстиль	Доля производства текстиля
Ивановская обл.	324 072	147452	45,5
Владимирская обл.	859 090	28349	3,3
Костромская обл.	237 613	5227	1,6
Ярославская обл.	642 339	15416	2,4

Ивановская область отличается внедрением инновационных проектов в текстильной промышленности. Ярким примером таких проектов является создание мембранного кластера, где компания «Фотопринт-Иваново» наладила выпуск тканей с мембранным покрытием. Данный кластер включен в реестр Минпромторга РФ и включает в себя 5 организаций, в числе которых «Меркурий», «Детлайн», «КосмоТекс. Мембранная Одежда». В рамках кластера создан замкнутый цикл производства – от выпуска полимерного гидрофильного мембранного материала и многослойной мембранной ткани на его основе до пошива готовых изделий. К концу 2024 года было произведено миллионный метр российской мембраны [7].

Данный проект нацелен на импортозамещение. Мембранные ткани используются для

обычной одежды, одежды для туризма, спец-одежды, в том числе для вооруженных сил. Представленный ассортимент – 10 разновидностей мембраны.

Анализ статистических данных позволяет оценить роль Ивановской области как текстильного кластера. Так в 2024 году Ивановский регион является единственным субъектом, в котором введено 3600 тонн производственных мощностей и объектов в сфере производства текстильных изделий [6].

В таблице 4 представлены субъекты РФ – основные производители в текстильной отрасли. Лидером по удельному весу регионов (топ-10) в общем объеме производства текстильной продукции является Ивановская область [11].

Таблица 4. Доля производства текстиля в общем объеме отгруженной продукции регионов – лидеров легкой промышленности

Регион	Доля производства текстильной продукции, %
Ивановская область	32,8
Еврейская АО	7,9
Тверская область	6,8
Чувашия	6,5
Костромская область	5,8
Рязанская область	5,5
Владимирская область	5,2
Псковская область	4,6
Ростовская область	4,5
Ульяновская область	4,2

Легкая промышленность Ивановской области демонстрирует впечатляющие результаты по итогам 2024 года, сохраняя лидирующие позиции в России по производству ряда важ-

нейших товаров. Предприятия региона занимают доминирующее положение на рынке: 95% всей медицинской марли, 80% хлопчатобумажных тканей, 78% постельного белья,

74% трикотажных полотен, 65% ворсовых тканей, 57% спецодежды и 31% нательного белья производится именно здесь [7].

Структурные преобразования, сложившейся в совокупности подсистем, вызванные их цифровым развитием в качестве бизнес-процессов в экономике региона, позволяют установить, что текстильное производство остается ключевым сектором [9], составляя 40% от общего объема промышленного производства. Отрасль демонстрирует положительную динамику развития: количество предприятий малого и среднего бизнеса в сфере легкой промышленности в 2024 г. выросло на 7% и достигло 3,9 тысяч компаний,

что составляет 9% от всех субъектов МСП региона [7].

В отрасли занято 26,9 тысяч работников, что составляет почти 40% от всех занятых в промышленном секторе области. Инвестиционная активность также находится на высоком уровне: крупные предприятия вложили в развитие производства 3,3 миллиарда рублей за прошедший 2024 г. [7].

Таким образом, анализ показателей и процессов отечественного развития текстильной промышленности позволяют установить основную роль Ивановской области в структурных преобразованиях экономики легкой промышленности.

Библиографический список

1. Луховская О.К. Анализ и оценка влияния сферы услуг на структурные преобразования в экономике и эффективность прогнозирования социально-экономического развития Ивановского региона / О.К. Луховская, И.А. Смирнова // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. – 2022. – № 1(51). – С. 81-88.
2. Кочеткова Т.С. Применение процессного подхода к управлению региональным развитием в условиях цифровизации // Современные инновационные технологии и проблемы устойчивого развития в условиях цифровой экономики: сб. ст. XV междунар. науч.-практ. конф. (Минск, 24 июня 2021 года) / Минский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова; редкол.: А.Б. Елисеев, И.А. Маньковский (гл. ред.) [и др.]. – Минск: БГАТУ, 2021. – 200 с.
3. Федеральная служба государственной статистики Росстат. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science>.
4. Луховская О.К. Анализ инновационного развития ивановского региона в современной экономике / О.К. Луховская, Е.В. Низова // Сборник научных трудов вузов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством». – 2025. – № 56. – С. 20-23.
5. Vostrova A.P. Organizational and economic characteristics of the Ivanovo region / A.P. Vostrova, M.M. Kireeva // Экология и экономика: проблемы и поиски путей устойчивого регионального развития: Сборник статей по материалам V Всероссийской научно-практической конференции преподавателей, аспирантов, магистрантов Ивановского филиала федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», Иваново, 19 апреля 2023 года. – Иваново: АО «Информатика», 2023. – Р. 93-100.
6. Регионы России социально-экономические показатели 2024. Статистический сборник. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2024.pdf.
7. Правительство Ивановской области. Официальный сайт. Итоги развития легкой промышленности за 2024 год. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://derit.ivanovoobl.ru/upload/medialibrary/394/>.
8. Луховская О.К. Управление кластерным развитием текстильных регионов России в условиях сохранения и воспроизводства культурного потенциала на потребительском рынке / О.К. Луховская, Л.И. Шарова, А.И. Гретченко // Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. – 2019. – № 5(383). – С. 5-9
9. Текстильная промышленность России: вызовы, достижения и перспективы развития. 19 ноября 2024 г.). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.yandex.ru/docs/view?url=ya>.
10. Онопюк Е.Ю. Цифровизация в текстильной промышленности: новые возможности и вызовы / Е.Ю. Онопюк, И.Ю. Шахова // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика,

финансы и управление производством. – 2025. – № 2 (64). – С. 38-43. – DOI 10.6060/ivcofin.2025642.720. – EDN OHKWVT.

11. Анализ инновационного развития Ивановского региона в современной экономике / О.К. Луховская, Е.В. Низова // Сборник научных трудов вузов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством». – 2025. – № 56. – С. 20-23.

ANALYSIS AND DIAGNOSTICS OF THE DEVELOPMENT OF THE TEXTILE INDUSTRY AS A FUNDAMENTAL BUSINESS PROCESS IN THE ECONOMY OF THE IVANOV REGION

O.K. Lukhovskaya, *Doctor of Economic Sciences, Professor*

I.N. Korotkova, *Graduate Student*

**Ivanovo Branch of the Plekhanov Russian University of Economics
(Russia, Ivanovo)**

Abstract. *The article is devoted to the actual problem of studying the processes of development of the textile industry and their impact on the economy. The analysis of the dynamics of the volume of own production of textile products in Russia and the Ivanovo region, the features of its development in the conditions of import substitution, production capacity, loading of textile enterprises, and the impact of innovative technologies on competitiveness is based on the analysis of the dynamics of the volume of own production of textile products in Russia and the Ivanovo region, the features of its development in the conditions of import substitution, production capacity, loading of textile enterprises, and the impact of innovative technologies on competitiveness. The factors influencing the development of the economy of the textile industry are considered. The prospects for the development of the Ivanovo region as a leading subject of the Russian Federation in the textile industry are assessed.*

Keywords: *economy, business process, textile industry, region, import substitution, production capacity, analysis, development.*

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА АЛЮМИНИЕВОГО ПРОКАТА В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ

Ю.А. Мальцева, магистрант

В.В. Кириллова, канд. с-х наук, доцент

Уральский государственный экономический университет
(Россия, г. Екатеринбург)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-191-196

Аннотация. Авторами статьи исследован спектр вопросов, касающиеся формирования рынка цветных металлов в условиях введенных против РФ санкций. Рассмотрены сложившиеся тенденции производства продукции из алюминия и объемы ее реализации на внешнем и внутреннем рынке. Отмечено сокращение объемов реализации продукции алюминиевой промышленности в страны Евросоюза как следствие принятых в последние годы санкций. Авторами отмечена положительная тенденция расширения рынка сбыта в азиатские страны, появление новых потребителей продукции из алюминия. Исследована деятельность крупного металлургического предприятия по производству алюминиевых полуфабрикатов и высокотехнологичной продукции из деформируемых алюминиевых, магниевых сплавов. Отмечено лидерство предприятия на внутреннем отраслевом рынке, переход на производство наукоемкой и высокотехнологичной продукции, расширение предлагаемого потребителю ассортимента.

Ключевые слова: рынок алюминия, доходы, экспорт алюминия, прокатная продукция, санкции, цветная металлургия.

В условиях современной турбулентности, когда риски для бизнеса уже не ограничиваются географией или индустрией, все актуальней становится вопрос о расширении, или переориентации, на новые рынки сбыта. Одним из факторов, послужившим толчком к «перестройке» работы практически всех российских предприятий, являются экономические санкции против России, введенные в 2022 г.

С начала СВО санкции против России ввели более 60 стран. Применили меры против РФ страны Европейского союза, США, Великобритания, а также Канада, Новая Зеландия, Япония и ряд скандинавских стран. За 2 года Евросоюз ввел 13 пакетов санкций, в которых содержатся ограничения против российских физических, юридических лиц, а также запреты на ввоз и вывоз товаров. Основные санкции коснулись финансового, энергетического, технологического секторов и металлургической промышленности [1].

Первые санкции против металлургической продукции были введены в апреле 2022 г., тогда Евросоюз запретил импорт из России стальных продуктов, включенных в систему импортных квот (прокат и трубы). 8-й пакет санкций, вступивший в силу 30 сентября 2023 г., расширил ранее принятые ограничения – под запретом оказался импорт всей

продукции из группы 72 «Черные металлы» (за исключением 7201 «Чугун» и 7202 «Ферросплавы») и группы 73 «Изделия из черных металлов»). 12 пакет санкций, утвержденный 18 декабря 2023 г., ввел ограничения на импорт из России чугуна, ферросплавов и железа прямого восстановления (DRI) [2].

24 февраля 2024 года Евросоюз объявил о введении дополнительных санкций против российской металлургии. Согласно новым мерам, в течение года европейские покупатели смогут приобретать российский алюминий в рамках установленной квоты, которая составляет 275 тысяч тонн, или 80% от общего объема импорта за 2024 год. Полный запрет на импорт российского алюминия планируется ввести к концу 2026 года [3].

Глобально перестраивается рынок металлов. Под влиянием санкций оказались не только российские предприятия-производители, но также и потребители. Приведем некоторые данные. Российский экспорт необработанного алюминия по итогам 2021 года составил порядка 3,5 млн тонн – на 29,3% выше уровня 2020 года. В стоимостном выражении, по данным ФТС РФ, экспорт алюминия составил более 7,1 млрд долл. [4].

Крупнейшими покупателями российского алюминия в 2021 г. были Турция, Китай, Япония, США и страны Евросоюза (рис. 1).

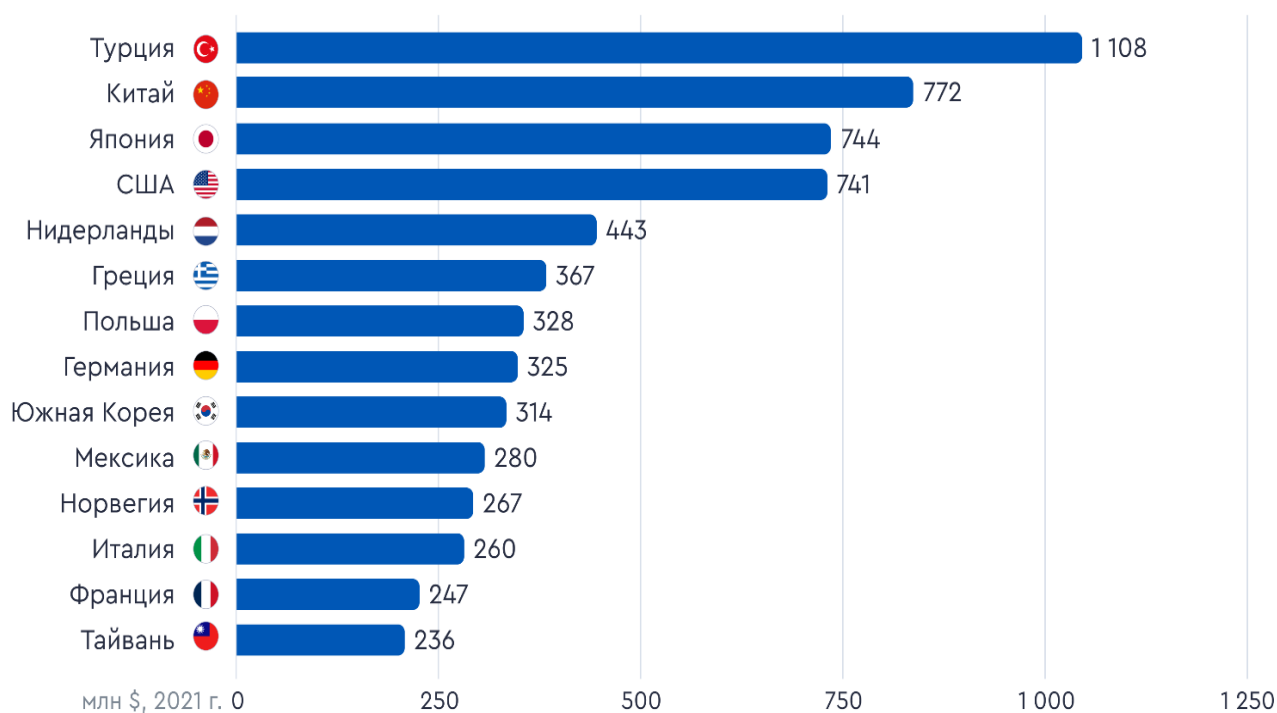


Рис. 1. Крупнейшие покупатели российского алюминия в 2021 г.

В 2024 году экспорт российского алюминия в страны Европейского союза достиг исторического минимума – 828,2 млн евро, что стало самым низким показателем с 2009 года. Несмотря на ужесточение европейских санкций и сокращение доходов от поставок в ЕС, Россия сумела компенсировать потери за счёт роста экспорта алюминия в Азию [5].

Китай стал крупнейшим рынком сбыта российского алюминия: доходы от поставок в эту страну выросли с 2,6 млрд евро в 2023 году до 3,3 млрд евро в 2024 году. Рост составил 700 млн евро.

Южная Корея также увеличила закупки: экспортные доходы России выросли с 627,6 млн евро в 2023 году до 797,4 млн евро в 2024 году, что дало дополнительный прирост в 169,8 млн евро.

Таким образом, суммарное увеличение доходов от экспорта алюминия в Китай и Южную Корею составило 830 млн евро, что позволило России не только компенсировать потери от снижения поставок в ЕС, но и выйти в плюс.

Большое значение для российских компаний имеет значение появление Индии в базе новых потребителей. В октябре 2024 года Индия нарастила закупки российского алюминия в 30 раз в годовом выражении и в 3,8 раза в месячном. Объем закупок составил более \$5,7

млн, сообщает «РИА Новости» со ссылкой на данные индийской статслужбы. По итогам октября Россия поднялась с 83-го на 25-е место среди импортеров алюминия в Индию [6].

Таким образом, можем говорить о том, что российские металлургические предприятия в некоторой степени компенсируют потери от введенных санкций, благодаря расширению рынка сбыта. Рассмотрим ситуацию на примере металлургического предприятия АО «Каменск-Уральский металлургический завод» (далее – АО «КУМЗ»).

Каменск-Уральский металлургический завод – это ведущее предприятие России по производству алюминиевых полуфабрикатов и высокотехнологичной продукции из деформируемых алюминиевых, магниевых сплавов. «КУМЗ» создавался как завод специальной металлургии в составе Министерства авиационной промышленности для обеспечения самолетостроения полуфабрикатами из алюминиевых и магниевых сплавов. Предприятие ориентировано на удовлетворение запросов авиационной промышленности, судостроительного комплекса, атомной энергетики, машиностроения и строительной отрасли. Является технологическим лидером в секторе глубокой переработки алюминия в РФ и (и до 2022 г. в Европе). Обладает самым современ-

ным оборудованием, позволяющим выпускать продукцию с уникальными характеристиками.

АО «КУМЗ» занимает первое место в рейтинге лидеров металлургической отрасли в категориях производителей алюминиевого проката и профиля [7]. Кроме этого, по иссле-

дованиям, проводимым коммерческим отделом АО «КУМЗ» на рынке алюминиевого проката предприятие является несомненным лидером, занимая до 40% в доле рынка Российской Федерации (табл. 1).

Таблица 1. Доля АО «КУМЗ» на рынке алюминиевого проката РФ, тн.

Предприятие	2023г.		2024г.		2025г. (прогноз)	
	Объем, тн.	Доля рынка, %	Объем, тн.	Доля рынка, %	Объем, тн.	Доля рынка, %
КУМЗ	68 000	39	62 000	36	70 000	41
РУСАЛ	18 000	10	18 000	10	17 000	10
АМР	25 000	14	25 000	14	23 000	13
Импорт	14 000	8	14 000	8	9 000	5
СМЗ	50 000	29	54 000	31	52 000	30
ИТОГО:	175 000		173 000		171 000	

В 2021-м году КУМЗ был включен в список российских компаний, которым для приобретения на североамериканском рынке нового оборудования, технологий и материалов требовалось получение специальной лицензии министерства промышленности и торговли США. Но данные ограничения не оказали существенного влияния на деятельность предприятия, так как исторически сложилось, что основное оборудование и технологии КУМЗ получал от европейских поставщиков.

Ситуация резко и радикально стала меняться после 24 февраля 2022 г. – в связи с изменившимися внешними условиями, с введением санкционного режима. Объемы экспортных заказов во 2-м квартале 2022 г. сократились вдвое. На результатах отразились две основные группы ограничений во внешнеэкономической деятельности завода: запрет на экспорт прокатной продукции (листов,

плит, ленты) из России в страны Европейского Союза и введение повышенных пошлин на импорт продукции из России в США. В то время, как именно рынки Европы и США имели для экспортного сектора КУМЗа приоритетное значение. Евросоюз закрылся, а рынок США увеличил ввозные пошлины, сделав продукцию неконкурентоспособной. От ЕС и США старались не отстать по применению санкций Канада, Австралия, Великобритания и Япония, взвинтившие пошлины, а также Норвегия, полностью закрывшая рынок для всего российского. Кроме этого, 23 июня 2023г. Евросоюз принял 11 пакет санкций для компаний, связанных с оборонной промышленностью России, в этот список был внесен и АО «КУМЗ». В таблице 2 приведены данные по реализации продукции по рынкам за 2019-2024 гг.

Таблица 2. Реализация продукции АО «КУМЗ» по рынкам с 2019 по 2024 гг.

Факт объем, тн.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	10 мес. 2024г.
Всего по основной продукции	111 860	106 283	105 776	91 138	112 000	84 241
Россия, всего	57 415	52 437	59 167	61 215	69 150	78 730
Экспорт, всего	54 444	53 841	46 408	29 922	42 850	5 511
Экспорт ASMP, итого	52 942	51 884	44 364	27 603	40 850	4 470
ASMP Америка	11 143	13 708	10 071	1 787	0	0
ASMP Европа	22 386	19 867	18 613	10 917	14 300	0
ASMP Азия	12 621	12 176	12 689	13 104	21 960	4 470
ASMP Аэрокосмос	6 793	6 133	2 991	1 794	4 590	0
Прямой экспорт, итого	1 501	1 957	2 044	2 320	2 000	1 041
СНГ	651	692	603	1 073	1 250	1 041
Прочий экспорт	850	1 265	1 441	1 247	750	0

Данные таблицы 2 показывают, что по 2021 г. продукция АО «КУМЗ» отгружалась примерно поровну между рынком РФ и на

экспорт. Начиная с 2022 г. ситуация резко изменилась. Экспорт в Америку в 2022 г. относительно прошлых периодов снизился в 10

раз, а с 2023 г. прекратился совсем, экспорт в Европу еще продолжался по договорам поставок еще до 2023 г., в 2024 г. также был прекращен. Вместе с этим, увеличился экспорт в страны СНГ и реализация по России. Однако, на то, что внутренний рынок компенсирует объемы, которые были направлены на экспорт, вряд ли можно рассчитывать.

В связи с тем, что санкции коснулись практически всех отраслей промышленности страны, объемы потребления существующих и

потенциальных покупателей также существенно сократились. Это касается и таких отраслей как энергетика, машиностроение, нефтегазодобыча [8, 9]. В современных реалиях предприятие может надеяться на увеличение объемов по государственному оборонному заказу.

В таблице 3 приведены данные по реализации продукции по направлениям за 2019-2024 гг.

Таблица 3. Реализация продукции АО «КУМЗ» по направлениям с 2019 по 2024 гг.

Направление	Реализация продукции, тонн					
	2019г.	2020г.	2021г.	2022г.	2023г.	2024г.
Аэрокосмическая промышленность и вертолетостроение	9 593	8 728	9 965	15 523	21 155	21 044
Дистрибьюторы и металлоторговые компании	38 134	31 824	37 914	39 999	57 147	39 565
Оборонная и атомная отрасли промышленности, машиностроение	0	0	0	0	5 210	29 038
Строительство и транспорт, нефтяная и газовая отрасли промышленности	22 044	17 551	17 028	15 894	14 544	0
Экспортные продажи	72 928	62 229	55 003	41 934	13 449	10 857
Общий итог:	142699	120332	119910	113350	111505	100504

Начиная с 2022 г. наблюдается рост по реализации продукции из алюминия для аэрокосмической промышленности и вертолетостроения (в большей степени это объемы для оборонной промышленности РФ по ГОЗ), одновременно с этим начались отгрузки и для атомной промышленности и машиностроения. В то же время из данных таблицы 3 видно,

что упали объемы реализации в сфере строительства и транспорта, нефтяной и газовой отрасли. Естественно, это связано с общей экономической ситуацией в стране. На рисунках 2 и 3 наглядно представлена структура реализованной продукции АО «КУМЗ» по направлениям.

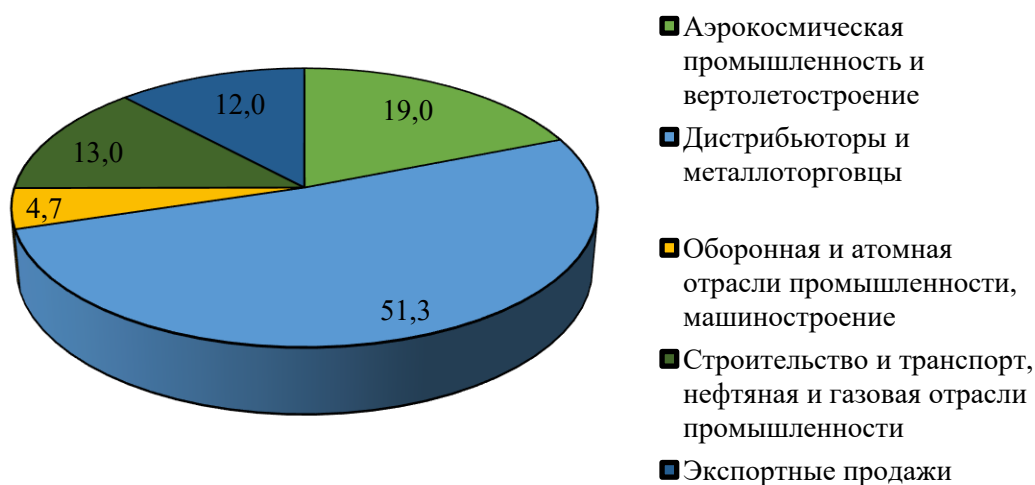


Рис. 2. Структура реализованной продукции АО «КУМЗ» в 2023 году

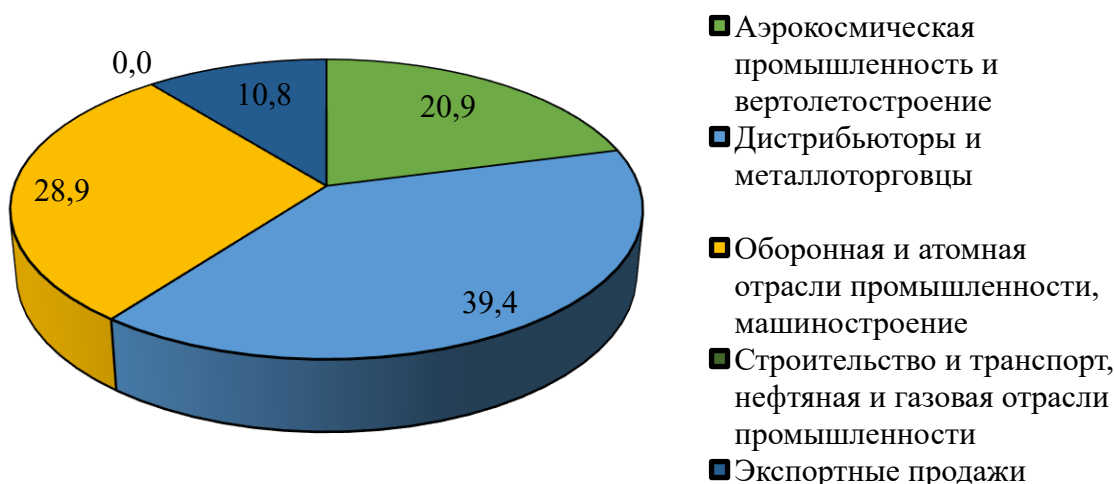


Рис. 3. Структура реализованной продукции АО «КУМЗ» в 2024 году

Данные рисунков 2 и 3 свидетельствуют о нестабильной структуре выручки предприятия. Высокая доля продукции поставляется для реализации официальным дистрибьюторам и металлоторговым компаниям. В 2023 году на долю этого сегмента реализации приходилось 51,3%, в 2024 году – 39,4%. Значительно возросла доля продаж продукции из алюминия оборонной и атомной отрасли промышленности, машиностроению (в 2023 году 4,7%, в 2024 году 28,9%), что связано с развитием этих сфер деятельности.

Целой связкой заводских служб – отделом главного технолога, коммерческой службой, службой главного инженера – стала активно выполняться работа с поставщиками из дружественных стран, с российскими поставщиками по поиску аналогов, замены технологических материалов, ввоз которых из ЕС стал невозможен: отрабатываются сотни позиций по импортозамещению для обеспечения ведущих производств.

В части возмещения сократившихся объемов продукции экспортного назначения, догрузки свободных мощностей особое внимание сейчас уделяется возможностям российского рынка. Для предприятия каждое существенное движение вперед на внутреннем рынке аргументируется конкурентными пре-

имуществами – новизной продукции и эксклюзивными характеристиками, классическими соотношениями цены и качества, сроками поставок.

В этом направлении КУМЗ движется в «союзе» с наукой – НИИ, КБ, академическими институтами и конечными потребителями. Активно под конкретные перспективные запросы разрабатываются, осваиваются и продвигаются изделия из новых алюминиевых сплавов, с обновленной характеристикой - для авиастроения, транспортного машиностроения, судостроения, автопрома, строительного комплекса. Предприятие старается по настоящему выстроить средне- и долгосрочную перспективу и со сдержанным оптимизмом оценивает новые рубежи.

Итак, в 2023-2024 гг. АО «КУМЗ» сумел, несмотря на вызванные санкционным режимом ограничения в работе, преодолеть некоторый спад, наметившийся в 2022 году. Выросли объемы по выпуску и реализации продукции, при этом объемы продаж на внутреннем рынке выросли в полтора раза. Все это способствует дальнейшему развитию производства, увеличению объемов сбыта продукции как на внутреннем, так и на внешнем рынке в сложившихся экономических условиях.

Библиографический список:

1. Алена Орлова. Все санкции против России за 2 года // Журнал «Контур Фокус», 19 апреля 2024 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://focus.kontur.ru/site/news/50868-vse_sankcii_protiv_rossii_za_2_goda.
2. Юрий Григоренко. Европейские санкции в отношении металлургического экспорта из РФ: статус и перспективы // GМК Center, 03 апреля 2024 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gmk.center/posts/evropejskie-sankcii-v-otnoshenii-metallurgicheskogo-eksporta-iz-rf-status-i-perspektivy/>.
3. Ввоз российского алюминия в ЕС квоты, санкции и запреты до 2026 г. / Акси. 25.02.2025 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://axillc.ru/news/novinki/vvoz-rossiyskogo-alyuminiya-v-es-kvoty-sanktsii-i-zaprety-do-2026/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F.
4. Информационно-аналитическое агентство Sea News. Экспорт цветных металлов, 2021 г. 18.02.2022 г.
5. Олег Артюков. Россия резко снизила экспорт алюминия в ЕС // 19.02.2025 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pravda.ru/economics/2180230-aljuminii/>.
6. Коммерсантъ. Индия в октябре увеличила закупки алюминия в 30 раз. 16.01.2025 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/7432962>.
7. ИИС Металлоснабжение и сбыт, 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.metalinfo.ru/ru/magazine/rate/2024/2024_2.
8. Ежова М.Г. Диагностика основных финансово-экономических показателей деятельности предприятия энергетики в условиях нестабильности / М.Г. Ежова, В.В. Кириллова, К.В. Зенков // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 3. – С. 369-373.
9. Кириллова В.В. Динамика показателей деятельности предприятия по добыче природного газа в условиях глобальной нестабильности / В.В. Кириллова, М.Г. Ежова // Вестник Академии знаний. – 2023. – №6 (59). – С. 215-222.

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE ALUMINUM ROLLING PRODUCT MARKET UNDER SANCTIONS

Yu.A. Maltseva, Graduate Student

V.V. Kirillova, Candidate of Agricultural Sciences, Associate Professor

Ural State University of Economics

(Russia, Yekaterinburg)

Abstract. *The authors of this article examine a range of issues related to the development of the non-ferrous metals market under the sanctions imposed on Russia. They also examine current trends in aluminum production and sales volumes on both foreign and domestic markets. A decline in aluminum industry sales to EU countries was noted as a result of sanctions imposed in recent years. The authors noted a positive trend of expanding sales markets to Asian countries and the emergence of new consumers for aluminum products. The activities of a large metallurgical enterprise producing aluminum semi-finished products and high-tech products from deformable aluminum and magnesium alloys were investigated. The company's leadership in the domestic industry market, its transition to the production of science-intensive and high-tech products, and the expansion of the range of products offered to consumers were noted.*

Keywords: *aluminum market, revenues, aluminum exports, rolled products, sanctions, non-ferrous metallurgy.*

КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ АГРАРНОГО СЕКТОРА КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

А.Т. Мамыралиева, канд. экон. наук, доцент

Жалал-Абадский государственный университет им. Б. Осмонова
(Кыргызстан, г. Джалал-Абад)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-197-201

Аннотация. В данном исследовании оценивается причинно-следственное влияние цифровизации (проникновения интернета) на производительность сельского хозяйства (урожайность зерновых) в странах Центральной Азии. В большинстве исследований возникают проблемы эндогенности, обусловленные взаимным влиянием и ненаблюдаемыми факторами. Мы решаем эту проблему, используя эконометрический подход двухшагового метода наименьших квадратов (2SLS) на панельных данных из пяти стран (Казахстан, Кыргызстан, Таджикистан, Туркменистан, Узбекистан) за период с 2015 по 2023 год. Для выявления причинно-следственной связи мы используем доступ к электроэнергии (*sdg7_elecac*) в качестве инструментальной переменной (IV). Результаты первого этапа подтверждают эффективность инструмента ($F = 12,395$). Второй этап показывает, что увеличение проникновения интернета на один процентный пункт (п.п.) приводит к росту урожайности зерновых на 0,077 т/га ($P < 0,01$). Мы также обнаружили, что низкий уровень бедности и высокий уровень человеческого капитала (измеряемый продолжительностью жизни) являются ключевыми предпосылками для эффективных цифровых решений. Эти результаты имеют значение для разработки целевой политики цифровизации и продовольственной безопасности в регионе.

Ключевые слова: цифровизация, сельское хозяйство, инструментальные переменные (IV), Центральная Азия, урожайность зерновых, продовольственная безопасность, Панельные данные.

Продовольственная безопасность и устойчивое сельское хозяйство играют центральную роль в глобальной повестке ЦУР 2. Изменение климата и рост населения делают инновации жизненно важными для повышения производительности. Цифровая трансформация, такая как использование интернета, мобильных технологий и точного земледелия, может кардинально изменить доступ фермеров к знаниям, рынкам и ресурсам. В результате она может повысить урожайность и эффективность использования ресурсов.

Центральная Азия уникальна. Сельское хозяйство играет важную роль в её экономике, и модернизация сектора крайне важна. Немногие эмпирические исследования напрямую оценивают влияние цифровизации на произ-

водительность в этом регионе. Существующие исследования, как правило, используют методы наименьших квадратов (OLS), которые могут страдать от эндогенности, когда обратная причинно-следственная связь и ненаблюдаемые факторы (например, качество институтов) подрывают обоснованность причинно-следственных связей.

Методология

В нашем исследовании используются панельные данные по Казахстану, Кыргызстану, Таджикистану, Туркменистану и Узбекистану за период с 2015 по 2023 год (при условии их доступности), всего 38 наблюдений. Данные взяты из Доклада об устойчивом развитии (SDR) [1-3].

Таблица.

Переменная	Обозначение	Измерение	Роль в Модели
Урожайность зерновых	sdg2_crlyld	Тонны на гектар (т/га)	Зависимая переменная (Y)
Использование Интернета	sdg9_users	% населения	Эндогенная переменная (D)
Доступ к электричеству	sdg7_elecac	% населения	Инструментальная переменная (Z)
Бедность	sdg1_wpc	% населения, живущего за \$2.15/день	Контрольная переменная (X1)
Продолжительность жизни	sdg3_lifec	Лет (как прокси человеческого капитала)	Контрольная переменная (X2)

Для учета факторов, не зависящих от времени или относящихся к разным странам, таких как климат, институциональное наследие

или глобальные потрясения, мы используем панельную регрессионную модель с двухфакторной фиксированными эффектами (FE).

$$sdg2\_crlyld_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 sdg9\_users_{i,t} + \beta_2 sdg1\_wpc_{i,t} + \beta_3 sdg3\_lifec_{i,t} + \mu_i + \lambda_t + \epsilon_{i,t}$$

Где: μ_i — Фиксированные эффекты страны, λ_t — Фиксированные эффекты года.

Модель FE устойчива, но не устраняет смещение, обусловленное эндогенностью основного регрессора *sdg9_users*. В нашем исследовании эндогенность возникает по двум основным причинам:

1. Обратная причинно-следственная связь: высокая урожайность и доходы в сельском хозяйстве могут способствовать финансированию инвестиций в цифровые технологии, искажая наблюдаемую связь между цифровизацией и урожайностью.

Существуют также ненаблюдаемые факторы, такие как качество управления или агрономические знания. Эти факторы способствуют повышению как цифровизации, так и урожайности. Это приводит к завышению β_1 в МНК.

Для получения несмещенной оценки причинно-следственной связи мы используем метод инструментальных переменных (ИП), который изолирует экзогенные вариации в эндогенном регрессоре [5]. Мы реализуем это с помощью двухшагового метода наименьших квадратов (2МНК).

Доступ к электроэнергии (*sdg7_elecac*) выбран в качестве инструментальной переменной *Z*. Для валидности оценки по методу 2SLS инструмент *Z* должен удовлетворять двум строгим условиям:

Инструмент *Z* должен быть сильным предиктором эндогенной переменной *D*.

Мы оцениваем силу инструмента в регрессии «первого этапа»:

Фактический результат: F-статистика первого этапа=12.395.

Поскольку значение 12,395 превышает 10, стандартный порог для слабого инструмента, мы подтверждаем, что доступ к электроэнергии является сильным и релевантным инструментом для прогнозирования цифровизации.

Инструмент *Z* должен влиять на зависимую переменную *Y* только через эндогенную переменную *D*.

Доступ к электроэнергии (*sdg7_elecac*) является технологическим и инфраструктурным условием для доступа к интернету и цифровым услугам. Однако он не оказывает прямого линейного влияния на урожайность в сельском хозяйстве. Любое влияние на урожайность происходит только при наличии доступа к интернету и цифровым сельскохозяйственным технологиям.

На втором этапе мы используем прогнозируемое значение цифровизации *sdg9_users*, полученное на первом этапе. Это позволяет оценить влияние коэффициента β_1 , используя следующую модель:

$$sdg2\_crlyld_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 \widehat{sdg9\_users}_{i,t} + \beta_2 sdg1\_wpc_{i,t} + \beta_3 sdg3\_lifec_{i,t} + \mu_i + \lambda_t + \epsilon''_{i,t}$$

Коэффициент β_1 отражает истинное причинно-следственное влияние цифровизации на урожайность зерна, свободное от эндогенных искажений.

Результаты

В этом разделе представлены результаты регрессионного анализа. Он оценивает причинно-следственное влияние цифровизации (sdg9_users) на урожайность зерновых (sdg2_crlyld) в странах Центральной Азии. Использован метод двухшагового метода наименьших квадратов (2SLS) с фиксированными эффектами.

1. Диагностика инструментальных переменных (первый этап)

Прежде чем интерпретировать окончательные коэффициенты, необходимо подтвердить

валидность и мощность инструментальной переменной (sdg7_elecac).

F-статистика первого этапа составила 12,395. Поскольку это значение превышает критический порог 10 (правило Стайгера и Стока) [6], мы отвергаем гипотезу о слабом инструменте [4]. Это подтверждает, что доступ к электричеству является сильным и значимым предиктором использования интернета. Наши окончательные оценки, полученные с помощью 2SLS, не подвержены влиянию слабого инструментального смещения.

2. Основные результаты регрессии (второй этап)

Основные результаты исследования представлены в таблице 1. В ней представлены оценки панельной регрессии 2SLS с фиксированными эффектами по странам и годам.

Таблица 1. Влияние цифровизации на урожайность зерновых (2SLS с FE)

Зависимая переменная: sdg2_crlyld (Урожайность зерновых, т/га)	Коэффициент (β)	Станд. ошибка	P-значение
sdg9_users (Цифровизация, прогн.)	0.0766	0.0253	0.003
sdg1_wpc (Бедность, % за \$2.15/день)	-0.0142	0.0049	0.005
sdg3_lifec (Ожид. продолж. жизни)	0.1837	0.0416	0.000
R ² (Within)	0.781		
F-статистика (First-Stage)	12.395		
Наблюдения	38		
Контроль	FE Страны, FE Года, Кластерные ошибки		

Примечание: $p < 0,001$, $p < 0,01$. Оценка выполнена с использованием панели 2SLS с фиксированными эффектами по стране и году; стандартные ошибки сгруппированы по странам.

3. Интерпретация ключевых эффектов

А. Причинно-следственная связь цифровизации

Главным результатом исследования является статистически значимая связь, указывающая на потенциальную причинно-следственную связь между цифровизацией и урожайностью.

Коэффициент прогнозируемого значения sdg9_users составил 0,0766 ($P < 0,01$). Это подтверждает следующую интерпретацию:

1. Каждый дополнительный процентный пункт (пп) населения, использующего интернет (как показатель цифровизации), оценивается как увеличение урожайности зерновых на 0,077 тонны с гектара (т/га) в соответствии

с идентификационными предположениями метода 2SLS.

2. Эта оценка, точнее оценок, полученных с помощью традиционного метода OLS, который может иметь смещение из-за эндогенности.

Результат подтверждает гипотезу о том, что цифровизация имеет решающее значение для повышения производительности в сельскохозяйственном секторе Центральной Азии. Она предоставляет фермерам доступ к метеорологическим данным, рыночной информации и передовым агрономическим знаниям.

В. Влияние социально-экономических факторов

Контрольные переменные показывают важность социально-экономического контекста для производительности сельского хозяйства.

Человеческий капитал (sdg3_lifec): Коэффициент 0,1837 ($P < 0,001$) имеет сильное по-

ложительное значение. Увеличение продолжительности жизни на один год приводит к увеличению урожайности сельскохозяйственных культур на 0,184 с гектара. Этот эффект показывает, что здоровое и образованное население с большей вероятностью будет внедрять инновации, внедрять новые технологии (в том числе цифровые) и эффективно управлять сельскохозяйственными процессами.

Бедность (*sdg1_wpc*): Коэффициент -0,0142 ($P < 0,01$) отрицателен и имеет значительную величину. Увеличение крайней бедности на один процентный пункт снижает урожайность сельскохозяйственных культур на 0,014 т/га. Бедность ограничивает доступ к капиталу, необходимым ресурсам (качественным семенам, удобрениям), а также цифровым устройствам и услугам. Это подрывает потенциальное влияние цифровой трансформации.

Модель обладает высокой объяснительной силой в пределах стран с течением времени ($R^2(\text{Within})=0,781$). Это означает, что включенные переменные, особенно после фиксированных эффектов, объясняют большую часть изменений урожайности сельскохозяйственных культур с течением времени.

Заключение

В этом исследовании оценивалось причинно-следственное влияние цифровизации (проникновения интернета) на урожайность зерновых в пяти странах Центральной Азии (2015-2023 гг.). Мы применили двухшаговый метод наименьших квадратов (2SLS) с фиксированными эффектами и использовали доступ к электроэнергии в качестве инструмента для учета эндогенности.

Библиографический список

1. Отчет об устойчивом развитии 2025 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sdgtransformationcenter.org/reports/sustainable-development-report-2025>.
2. The State of Food and Agriculture 2023: Unlocking the potential of agrifood systems. 2023 – 150 p.
3. Digital Transformations in Central Asia: Current State and New Perspectives Conference 16 October 2021, Bishkek, Kyrgyzstan Conference Rapporteur: Rustam Muhamedov. – 16 p.
4. Wooldridge, J.M. Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data (2nd ed.). – Cambridge, MA: MIT Press, 2010. – 741 p. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ipcid.org/evaluation/apoio/Wooldridge%20-%20Cross-section%20and%20Panel%20Data.pdf>.
5. Angrist J.D., Pischke J.-S. Mostly Harmless Econometrics: An Empiricist's Companion. Princeton University Press. – 2008. – 255 p.
6. Stock J.H., Yogo M. Testing for Weak Instruments in Linear IV Regression // Identification and Inference for Econometric Models. – 2005. – P. 80-108.

Основные выводы: *Причинно-следственная связь:* увеличение проникновения интернета на 1 процентный пункт приводит к увеличению урожайности зерновых на 0,077 т/га ($P < 0,01$).

Надежность: F-статистика первого этапа (12,395) подтверждает силу нашего инструмента и обоснованность нашей оценки.

Человеческий капитал: более высокая ожидаемая продолжительность жизни ($\beta = 0,184$) повышает производительность, в то время как бедность ($\beta = -0,014$) ограничивает ее.

Теоретический вклад: мы устраняем основной методологический пробел, предоставляя надежную идентификацию причинно-следственной связи для эффекта цифровизации, впервые в Центральной Азии.

Практический вклад: Инвестиции в цифровую инфраструктуру являются как социальными, так и стратегическими экономическими приоритетами для обеспечения продовольственной безопасности. Рекомендации по политике:

Инфраструктура: Отдайте приоритет электроснабжению и высокоскоростному интернету в сельской местности как прямым инвестициям в повышение урожайности.

Комплексные программы: Интегрируйте программы поддержки сельского хозяйства и цифровизации; сочетайте субсидии с обучением фермеров работе с цифровыми инструментами.

Сокращение бедности: устраните барьеры, связанные со стоимостью устройств и подписки, для беднейших домохозяйств, чтобы обеспечить доступ к цифровым инструментам повышения производительности.

A CONCEPTUAL MODEL OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE AGRARIAN SECTOR OF THE KYRGYZ REPUBLIC IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

A.T. Mamyralieva, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*
Jalal-Abad State University named after B. Osmonov
(Kyrgyzstan, Jalal-Abad)

Abstract. *This study assesses the causal impact of digitalization (internet penetration) on agricultural productivity (grain yield) in Central Asian countries. Most studies face endogeneity issues due to interactions and unobservable factors. We address this issue using a two-stage least squares (2SLS) econometric approach on panel data from five countries (Kazakhstan, Kyrgyzstan, Tajikistan, Turkmenistan, and Uzbekistan) for the period 2015-2023. To identify causal effects, we use access to electricity (sdg7_elecac) as an instrumental variable (IV). The results of the first stage confirm the effectiveness of the instrument ($F = 12.395$). The second stage shows that a one percentage point (pp) increase in internet penetration leads to a 0.077 t/ha increase in grain yields ($P < 0.01$). We also found that low poverty and high levels of human capital (measured by life expectancy) are key prerequisites for effective digital solutions. These results have implications for the development of targeted digitalization and food security policies in the region.*

Keywords: *digitalization, agriculture, instrumental variables (IVs), Central Asia, grain yields, food security, panel data.*

SUCCESSFUL ENTREPRENEURIAL ACTIVITY OF WOMEN: DOUBTS, BARRIERS AND DYNAMICS

N.A. Matveeva, General Director¹, Doctoral student of the program "Doctor of Business Administration"²

¹Family Counseling Center «Olivia» (Limited Liability Company)

²Institute of Management of the Presidential Academy
(Russia, Moscow)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-202-209

Abstract. *The relevance of this study lies in the fact that the contribution of women's entrepreneurship to the economy requires a methodological understanding of the features of its functioning. Objectively, a trend has been recorded - traditional cultural and social norms are gradually changing, especially against the background of their own and large-scale economic sanctions. Methodological approaches, methods and techniques, as well as models and specific tools applicable in a dramatically changing Russian and international business environment need clarification and adequate changes. The author believes that the barriers (financial, informational, market, business relations, educational and professional, cultural and historical) that prevent women from full-fledged independence in business (especially in micro, small, medium) must be overcome. There are social actors (public, non-governmental, private) and management tools can be created to provide women entrepreneurs with sustainable and high-quality access to the resources necessary for the successful development of their business. Is there a formula for success for women's entrepreneurial activity?*

Keywords: *women's entrepreneurship, self-employed women, enterprises owned by women, the success model, gender inequality, space of opportunities, state support for women's entrepreneurship.*

The topic stated in the title of the article is "Successful entrepreneurial activity of women. Doubts, barriers and dynamics" involves the elaboration of answers to the following research questions. Is long-term success in women's entrepreneurship possible? What are its prerequisites? Does the shift in the global economy of a post-industrial society towards the service sector increase the chances of women's entrepreneurship for long-term success? Is this success geographically localized, what are the features of localization? What is the reason for it? Is a female entrepreneur a separate social stratum and a target segment that are taken into account in government statistics, or is it a rare case among entrepreneurs? What is the difference between self-employed and just employed? Government assistance to women's business: reality or utopia? What do they expect from each other? Are the factors of luck and luck important for success(s), or are psychological personality traits required? The more profitable and competitive a women's business is, the more likely it is to be taken away or discriminated against (racketeering)? "Women's enterprises" (full, majority, joint and minority ownership, access or active participation in

management) and just an enterprise, what are the pros and cons, is there a significant difference? Do such enterprises have a measurable "cultural code", for example, in the pace and specifics of development, in the percentage of bankruptcies, in the dynamics of profitability? Where and since when does the state legislation on women's entrepreneurship (women's self-employment) exist? Is the phenomenon of "A successful woman in business" a pattern or an accident? Is there a tendency for women in the Russian Federation to move from the leadership of state structures to the management of private companies and corporations? Is there a significant difference between models of successful women's management, leadership and models of successful women's entrepreneurship? Is leadership possible in a couple: a man and a woman? Equal and unequal partnership: are losses inevitable? Is there a formula for success for women's entrepreneurial activity?

A review of the literature on the topic

As part of the topic of the article "Successful entrepreneurial activity of women", fifty-one keywords were found in the RSCI on 10/15/2025 (see Table.1) more than six hundred publications,

that is, for the entire time of monitoring publications, an average of twelve articles per keyword

(phrase). Some articles were included in several keywords.

Table 1. Keyword search results for publications

Topic	Concept (keyword)	Quantity
Entrepreneurship	1. Women's entrepreneurship	288
Woman	2. Women's employment	121
Success	3. Success factors	103
Entrepreneurship	4. Businesswoman	45
Entrepreneurship	5. Women's business	32
Success	6. The success model	11
Woman	7. Women's reproductive behavior	7
Entrepreneurship	8. Women's entrepreneurship in Russia	4
Woman	9. Remote female employment	4
Success	10. Psychological factors of success	4
Entrepreneurship	11. High-potential women's entrepreneurship	3
Woman	12. Women's development	3
Entrepreneurship	13. "Business woman"	3
Success	14. Types of success	3
Success	15. Economic success	3
Success	16. Success factors	3
Success	17. Psychological factors of business success	3
Entrepreneurship	18. Small and medium-sized women's entrepreneurship	2
Entrepreneurship	19. State support for women's entrepreneurship	2
Entrepreneurship	20. The ecosystem of women's entrepreneurship	2
Entrepreneurship	21. Legislative consolidation of women's entrepreneurship	2
Woman	22. Women's employment and unemployment	2
Entrepreneurship	23. Success factors of an entrepreneur	2
Entrepreneurship	24. Rural women's entrepreneurship	1
Entrepreneurship	25. Male and female entrepreneurship	1
Entrepreneurship	26. Women's entrepreneurship of ethnic groups	1
Entrepreneurship	27. Women's entrepreneurship as a socio-economic and spiritual phenomenon	1
Entrepreneurship	28. Women's entrepreneurship in Russia at the beginning of the XX	1
Entrepreneurship	century. 29. Women's entrepreneurship	1
Entrepreneurship	30. Self-employed women	1
Entrepreneurship	31. Enterprises owned by women	1
Entrepreneurship	32. "Women's" business	1
Entrepreneurship	33. Linguistic representation of the concept of "business woman"	1
Entrepreneurship	34. Successful business woman	1
Entrepreneurship	35. Linguistic and cultural type of "business woman"	1
Entrepreneurship	36. Linguistic and cultural concept of business woman	1
Entrepreneurship	37. The businesswoman concept	1
Entrepreneurship	38. The concept of "business woman"	1
Entrepreneurship	39. American business woman	1
Entrepreneurship	40. Success factors of an entrepreneur	1
Success	41. Indicators and success factors	1
Entrepreneurship	42. Gender inequality of entrepreneurs	0
Success	43. Factor theories of success	0
Success	44. Cultural models of success	0
Success	45. Gender-specific attribution of successful behavior	0
Success	46. The factor of a person's external attractiveness in explaining the reasons for his success	0
Success	47. Models of social success	0
Success	48. Civilizational models of success	0
Success	49. Cross-cultural differences in attitudes to success	0
Woman	50. Combining work and motherhood	0
Woman	51. A woman's work-life balance	0
		673

Yandex Wordstat platform for the query of the phrase "successful women's entrepreneurship", all regions of the world, time interval – 01.2023-09.2025 gives the answer – "there are no suitable requests".

For the query "women's entrepreneurship", all regions of the Russian Federation, the time inter-

val – 01.2023-09.2025 gives the distribution shown in Fig.1. The peaks of requests in November are probably related to the media activity of various forums related to women's business topics. There is a downward trend in requests.

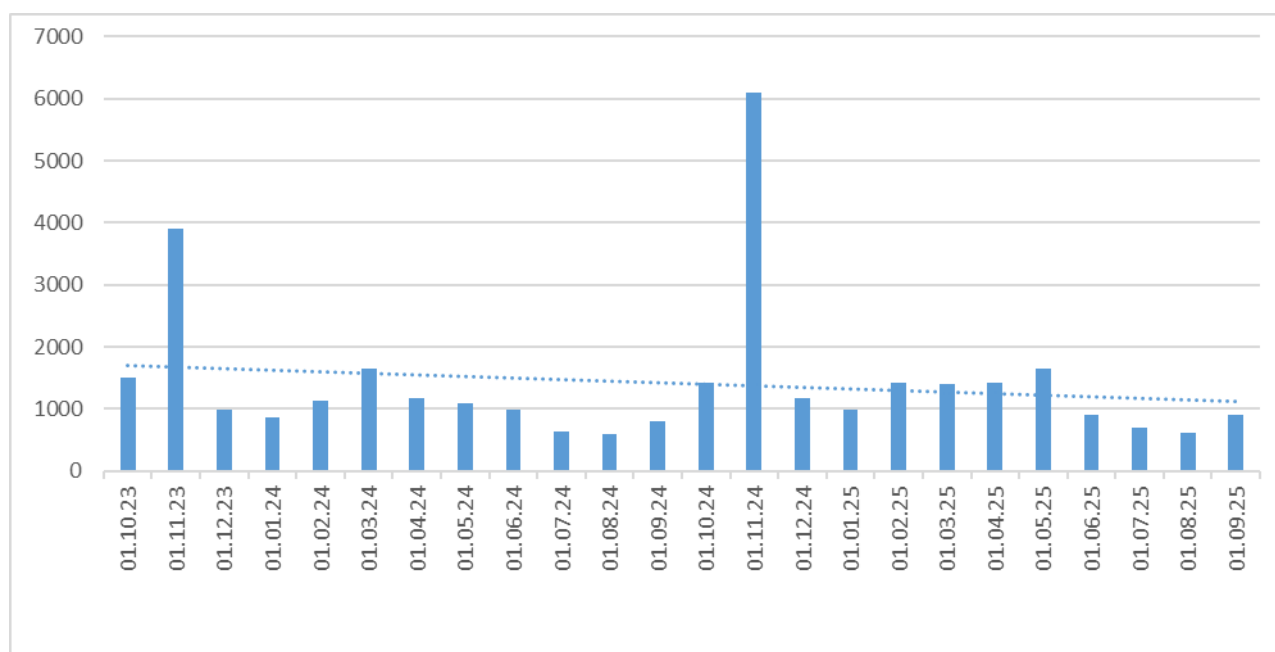


Fig. 1. Dynamics of the number of queries for the word combination "women's entrepreneurship".

There are three groups of definitions of success in the literature: internal, external, and communication. "Internal" definitions primarily speak about achieving (experiencing achievement, self-determination, self-realization, meaningfulness of life) a desirable individual (intrapersonal) goal (result) within the framework of perceived values by overcoming (internal and external) difficulties, problems, barriers and obstacles.

"External" definitions indicate the acquisition of popularity in a small or large group, the long-term recognition of significant roles for a person (e.g., the right to informal leadership) and statuses (e.g., talent, giftedness, the right to formal leadership), the subjective or objective recognition of the results of a person's activities as resource-significant for a significant person, for a membership group or reference group.

"Communication" definitions have a narrow content concerning the communication process itself (not the result, but the process of activity, the means of achievement) and its procedural success.

We can talk about success (a one-time act) and success (a long-term dynamic phenomenon). as about the coincidence of the results of an individual's internal, external and communication activities with declared and generally accepted social moral values and goals, ideals, in the process of their cultural and historical changes, dynamically smooth and not very.

It must be remembered that the principles of "Oriental" thinking (the process is more important than the result, active and passive non-action, "the samurai has no goal, the path is important") allow an Oriental person to feel successful almost always.

Today it is correct to talk about the Far Eastern (Confucian), Indian, Islamic and other civilizational models of success.

Methods of the proposed research

Biographical research method

This predominantly qualitative (understanding) humanitarian method uses as a source of empirical information information from the biographies and autobiographies of women entrepreneurs, memoirs and diary entries of them or

about them, letters and interviews (narratives), photos and videos.

Individual in-depth interviews

This non-formalized qualitative method is applicable for the simple reason that it is possible, with a well-written interview guide, to obtain undistorted or not strongly distorted first-hand information. To formulate, clarify and immediately double-check certain working hypotheses.

Surveys of different strata of the population

It is necessary to develop a questionnaire "Defining the success model of a female entrepreneur." Another variant of the name of the questionnaire is "Successful entrepreneurial activity of women." The survey should be based on the following questions: "Give ten examples of successful entrepreneurs of our time", "Give ten examples of successful entrepreneurs of the past", "If possible, explain why you chose them?", "Can you add successful female entrepreneurs to this list?", "If possible, explain why did you choose them?", "What personal characteristics (properties) should an entrepreneur possess in order to be successful in modern Russian conditions?" "What personal characteristics (properties) should a female entrepreneur have, to be successful in modern Russian conditions?"

A study (survey) should be conducted on several social strata: male entrepreneurs (small, medium and large businesses), female entrepreneurs (small, medium and large businesses), men

(young, middle-aged, mature, elderly), women (young, middle-aged, mature, elderly). Teenagers should be included in a special category of respondents.

The methodology of selecting potential female entrepreneurs.

Success models of women's entrepreneurship and value-motivational structures

Figure 2 shows the Venn diagram "Segmentation of options for managers to succeed in the industry" (regardless of gender).

Figures 3 and 4 show the widespread notions of human success in Russian society, regardless of their gender.

The structures of life values for men and women engaged in entrepreneurial activity are the same, but the accents and motivations are likely to differ.

It should be noted that traditionally, the leading orientations and accents of women's behavior in achieving and maintaining success have been and remain serving the group, stability and retention of the group, responsibility and caution, plasticity and orientation to compromise, while men have autonomy of behavior, combining several life styles, striving to seize resources, resisting pressure, and the ability to and willingness to make rapid changes in the process of establishing your own business, the ability to act in times of crises, risks and conflicts, demonstrativeness.

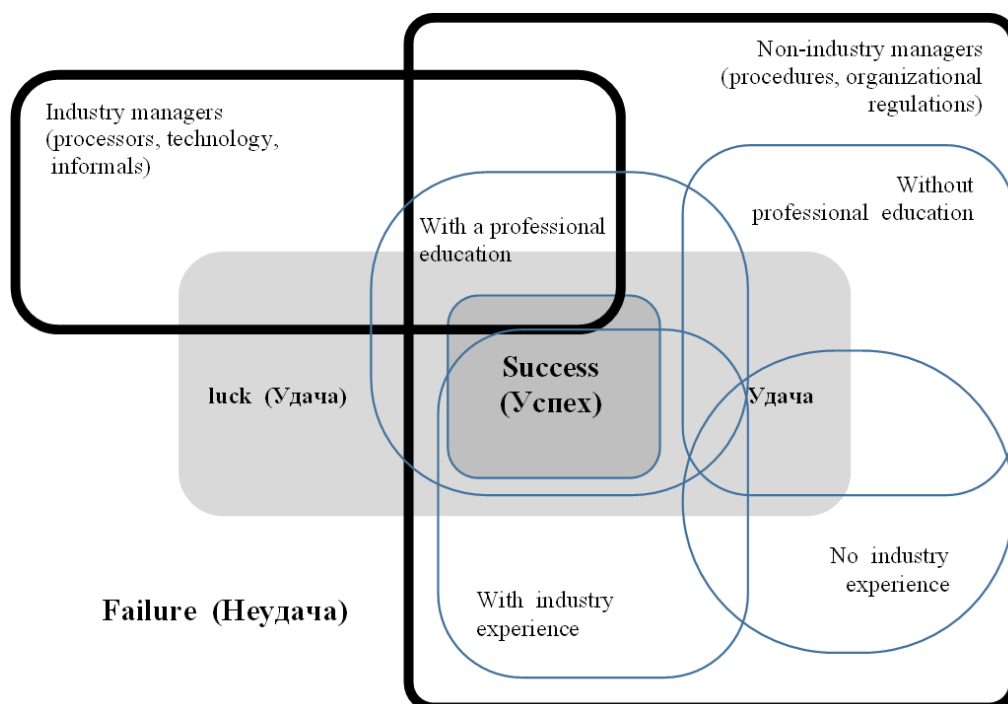


Fig. 2. Venn Diagram

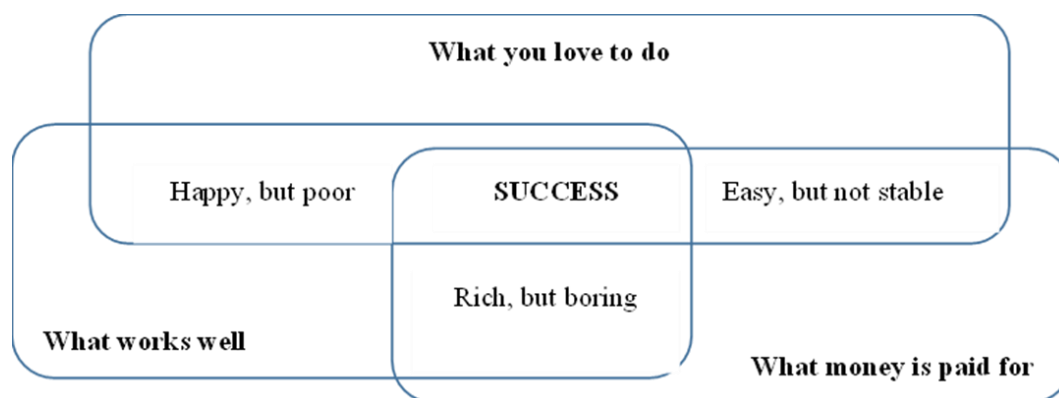


Fig. 3. The formula for success

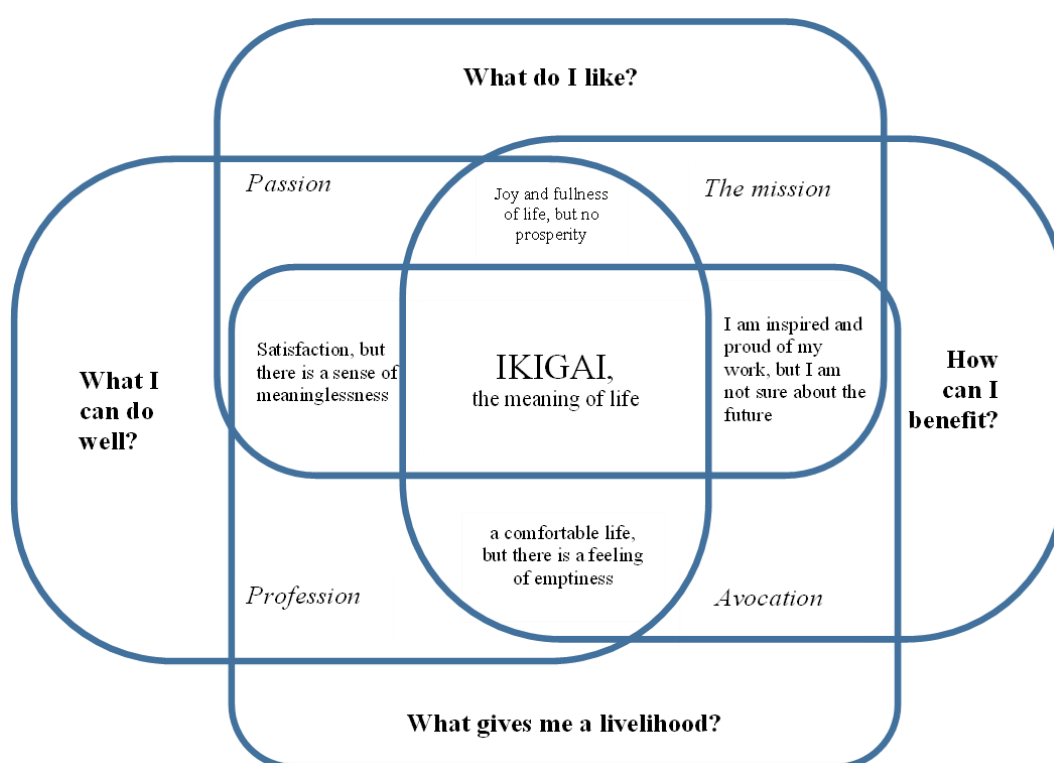


Fig. 4. Ikigai, the Japanese method of finding the "value of life"

The discrepancy between the male and female internal scales of assessment of permissible activity can lead to significantly different assessments, interpretations of the same phenomenon, behavior, action, deed. A woman in a men's team is sometimes forced to "play" according to male norms and focus on the appropriate gender role stereotypes that are important for a successful leader. For example, they can confidently, convincingly and correctly present their position (ideas), launch team-building processes from

competent people, organize processes and prioritize tasks and their sequence, maintain a balance of personal and business, maintain a sense of self-worth and their value (competence).

It is very important to describe clear criteria for the formulation of a particular success model. Example. The success model (according to O.Y. Klochkova), which distinguishes Protestant (American), Soviet, ascetic, hedonistic and compromise success models [Klochkova, 2003], can be transformed into the matrix shown in Table 2.

Table 2. Success models

The success model		Primary focus on satisfaction of needs		
		Public	A compromise	Individual
The primary focus on the acquisition of benefits	Материальных	"American" (Protestant). Adherents, as a rule, are supporters of the "European path" for Russia, although some of the respondents in this group chose the "special path" for our country as their preferred one.	The Compromise Group ...	Hedonistic. Hedonists rate their standard of living somewhat lower than representatives of other groups (perhaps this is due to the fact that they are more "fixated" on material problems).
	A compromise	The Compromise Group ...	A compromise group. Amorphous. They consider their standard of living to be average. It is a very conformist model, adherents prefer to "go with the flow", accept the prevailing postulates and stereotypes in society and their small group, and do not set themselves ambitious goals. "To be no worse than others."	The Compromise Group ...
	Spiritual	The Soviet one. Increased interest in politics, sympathy for a wide variety of political forces, with a low level of political distrust. They prefer a "special path" for Russia.	The Compromise Group ...	Ascetic. Those who have chosen the ascetic model have no sympathy for any political forces and have no preferences when answering the question of which historical path Russia should follow.

Barriers for women who are entrepreneurial

Financial barriers

Sometimes there is a significant difference in starting opportunities even for the heirs of entrepreneurs, especially if they cannot succeed.

Legal barriers

There is a trend in the Russian Federation for women to acquire the status of self-employed. The business community has recognized the need for legal regulation of women's entrepreneurship as a socio-economic phenomenon with significant potential for micro and small businesses. Legal research on this topic is extremely sparse and fragmentary. There is no state doctrine of women's entrepreneurship in the Russian Federation. There is also no in-depth study of the relevant terminology and legal mechanisms. Sometimes we have to talk about legitimizing the very term "women's entrepreneurship" because It should be defined by gender as opposed to male

entrepreneurship, which is difficult to do. Entrepreneurship is a universal form of activity, and the existing legislation has no gender differences. [Index of women's entrepreneurial activity].

Information barriers

Digitalization as a factor in the development of women's business has a positive effect on meeting the information needs of self-employed women. However, the horizons of businesswomen are not broad and systematic, they are usually less informed and methodologically prepared [Kashina, 2020].

Market barriers

It is possible to list a limited number of sectors of the Russian economy where there is a significant representation of women, for example, service, trade and maintenance, consulting, manufacturing, transport, construction, medicine. In these industries, women have the opportunity to engage in entrepreneurship.

Barriers to business relations

Women sometimes underestimate the role of personal contacts and connections, the benefits of mutual services, protectionism and informal relationships. Suspicion and intolerance towards possible rivals, and rivals include all those who, at least in some way, stand out from the general mass, do not allow women to unite into one "team" and cooperate effectively, helping each other. However, there are associations of businesswomen or committees in business communities for the development of women's entrepreneurship.

Educational and professional barriers

These barriers exist and are gradually being smoothed out.

Socio-psychological barriers

The inertia of mass consciousness, values, and stereotypes, sometimes negative, regarding successful women's entrepreneurial activity. Women are more emotional, their mood is more subordinated to physiological processes, sometimes there is a low level of pretensions to success and a lack of professional ambition. If many people expect a woman to be diligent, accurate, and punctual, then she loses her initiative, independence, determination, and independence. There are such phenomena as self-doubt, risk aversion. However, a career woman tends to have a high level of ambition and high self-esteem. On average, women start taking care of their personal careers much later than men. The results of sociological surveys, especially among teenagers, indicate that men (78%) are more often mentioned (remembered) as successful people than women (21%) [Bukhalenkova, 2014]. We must remember that there are fears of loss of femininity, attractiveness to men, and possible retribution for success - social rejection.; underestimating (belittling) one's professional competence, prospects, and achievements in order to maintain relationships; concern about maintaining meaningful family relationships, and lack of attention and time devoted to family members. Family support is very important for a female entrepreneur. Remote employment is attractive for women, which makes it possible to ensure successful parenthood (motherhood).

Discussion

According to the small number of publications given in the literature review, the problems of women's success in entrepreneurship have not yet been sufficiently developed. Existing research is

mainly devoted to motivation or avoidance of success, criteria for evaluating specific successful activities, and the personal gender characteristics of women entrepreneurs.

It is probably necessary to strive for a balanced combination of three mutually complementary approaches in public policy.:

- Women's entrepreneurship is a reserve for economic growth that can outpace the growth of entrepreneurship as such.

- Women's self-employment makes a significant contribution to the creation of additional jobs and helps to reduce unemployment, which reduces social tension in the country.

- Women's economic independence and its enhancement affect the cultural values of society and the goals of society's development based on them, from education (education and upbringing) of the younger generation to foreign policy issues, goals and achievable intermediate and final results.

Conclusion

Success is a multi-valued psychological phenomenon reflecting gender-based social beliefs and stereotypes. The concept of success is understood as career growth in a profession, an event of recognition, a high social and public assessment, a sense of satisfaction from achieving a difficult goal, a high prestigious status in the self-realization (self-improvement) of a person's personality.

Gender stereotypes that dominate in society distort the concept of "success", introducing a domestic focus into the conventionally feminine spheres of activity, a domestic family focus, and professional career ones into men's ones. The "natural" division of labor (activity) into purely male and female is overcome, but with great difficulty and difficulties, by gender barriers. For this reason, any theoretical and empirical research on changing the social roles and statuses of women, including women entrepreneurs, is relevant.

The strengthening of the position of women engaged in entrepreneurial activity in modern Russian society is an economic, political and social trend, but it generates a whole range of problems and problems, starting with private harmonious or inharmonious relationships in the family and ending with dramatic changes in the demographic situation in the country.

It is important to understand the specifics of ideas and the dynamics of doubts of different segments of the male population about the successful entrepreneurial activity of women. The behavioral strategies of a woman (successful in life and/or in work) who performs traditional and non-traditional roles, acquires traditional and

non-traditional statuses are interesting and useful for the development of society and its economy.

The answer to the research question posed in the introduction: "Is there a formula for success for women's entrepreneurial activity?" is likely to be positive.

Библиографический список

1. Ключкова О.Ю. Модель успеха как фактор профессионального выбора: дис. ... канд. социологич. наук: 22.00.04. – М., 2003. – 154 с.
2. Индекс женской предпринимательской активности. АЦ НАФИ. Волна 6. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nafir.ru/analytics/index- zhenskoy-predprinimatelskoy-aktivnosti-6-volna/>.
3. Кашина М.А. Цифровизация как фактор развития женского бизнеса // Женщины в профессиях XXI века: тенденции, проблемы, перспективы: Материалы Всероссийской научной конференции с международным участием, Иваново, 03 марта 2020 года. – Иваново: Ивановский государственный университет, 2020. – С. 93-101.
4. Бухаленкова Д.А. Представления современных подростков об успехе // Национальный психологический журнал. – 2013. – № 4(12). – С. 31-35.

УСПЕШНАЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ АКТИВНОСТЬ ЖЕНЩИН: СОМНЕНИЯ, БАРЬЕРЫ И ДИНАМИКИ

Н.А. Матвеева, генеральный директор¹, докторант программы «Доктор делового администрирования»²

¹ООО «Центр семейного консультирования «Ольвия»

²Институт управления Президентской Академии
(Россия, г. Москва)

Аннотация. Актуальность данного исследования состоит в том, что вклад женского предпринимательства в экономику требует методологического осмысления особенностей его функционирования. Объективно, зафиксирована тенденция – традиционные культурно-социальные нормы постепенно меняются, особенно на фоне СВО и масштабных экономических санкций. Методологические подходы, методы и методики, а также модели и конкретный инструментарий, применимый в условиях драматически меняющейся российской и международной бизнес-среды нуждаются в уточнениях и адекватных изменениях. Автор считает, что барьеры (финансовые, информационные, рыночные, деловых связей, образовательно-профессиональные, культурно-исторические), препятствующие полноценной самостоятельности женщин в бизнесе (особенно в микро, малом, среднем) должны быть преодолены. Существуют у социальных акторов (государственных, неправительственных, частных) и могут быть созданы управленческие инструменты, обеспечивающие женщинам-предпринимателям устойчивый и качественный доступ к ресурсам, необходимым для успешного развития принадлежащего им бизнеса. Существует ли формула успеха для предпринимательской активности женщин?

Ключевые слова: женское предпринимательство, самостоятельно занятые женщины, предприятия, принадлежащие женщинам, модель успеха, гендерное неравенство, пространство возможностей, государственная поддержка женского предпринимательства.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ЦИФРОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ С ПРИМЕНЕНИЕМ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

М.Е. Менжевицкий, аспирант

Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина
(Россия, г. Нижний Новгород)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-210-215

Аннотация. В статье представлена и эмпирически верифицирована методология *AI-Driven Competency Model (ADCM)*, разработанная для формирования устойчивых цифровых компетенций в сфере маркетинговых коммуникаций в условиях активного внедрения технологий искусственного интеллекта. Статья посвящена решению актуальной проблемы подготовки специалистов, способных не просто использовать ИИ-инструменты, но и осуществлять критический анализ их выводов. Для достижения поставленной цели был спроектирован и проведен эксперимент, основанный на цикле «анализ NLP – генерация контента» с использованием ЛК/НК-платформ, по сравнению с традиционным проектным обучением. Результаты эксперимента, измеренные с помощью коэффициента адаптивности контента (КАК) и индекса устойчивости к неоднозначности (ИУН), подтвердили статистически значимое превосходство группы ADCM. Полученные данные доказывают, что ADCM эффективно развивает ключевой навык критической верификации выводов ИИ, обеспечивая высокую устойчивость компетенций в условиях информационного «шума» современной цифровой среды.

Ключевые слова: цифровые компетенции, маркетинговые коммуникации, искусственный интеллект.

Современные маркетинговые коммуникации представляют собой систему, которая полностью перешла на использование цифровой аналитики и автоматизации. Эта трансформация диктуется необходимостью обработки огромных объемов данных и масштабирования персонализированного взаимодействия с потребителем [1]. Центральное место в этом процессе занимают технологии искусственного интеллекта (ИИ), прежде всего машинное обучение (ML) и обработка естественного языка (NLP), которые кардинально меняют принципы работы с контентом и аудиторией [2]. Скорость внедрения этих технологий требует от специалистов не эволюционного, а революционного изменения квалификации. Существует значительный разрыв между технической сложностью алгоритмов ИИ и прикладными навыками, которыми обладают рядовые маркетологи. Без формализованных и научно обоснованных методологий обучения этот компетентностный разрыв будет только увеличиваться, что приведет к неэффективному использованию дорогостоящих ИИ-инструментов [3]. Фундаментальной технологией, обеспечивающей возможности со-

временного ИИ, является ML, представляющее собой алгоритм, который позволяет вычислительным моделям обучаться на обширном корпусе текстовых данных, распознавать сложные образы и формировать прогнозы. Применительно к маркетингу, ML лежит в основе систем, которые предсказывают поведение потребителей или оптимизируют рекламные ставки. Обработка естественного языка (NLP) является жизненно важной дисциплиной, которая использует возможности ML для понимания, анализа и генерации человеческого языка с высокой степенью мастерства [4]. В маркетинге NLP позволяет осуществлять сентимент-анализ, мониторинг социальных сетей и извлечение информации из неструктурированных данных. Для маркетолога важно понимать это ключевое различие: ML – это алгоритмическая основа для распознавания образов, тогда как NLP – это прикладной инструмент для языкового взаимодействия, что позволяет специалисту по коммуникациям более эффективно управлять промптингом и настройками ИИ-инструментов [5].

Для формирования эффективной методологии обучения необходимо определить четкую структуру требуемых навыков. Концептуальная модель компетенций, ориентированная на применение ИИ-технологий (ADCM), представляет собой трехкомпонентную систему, призванную формализовать ключевые цифровые навыки, необходимые современному специалисту по маркетинговым коммуникациям. В основе этой структуры лежит **аналитико-интерпретационный домен** (NLP-Driven Analytics), суть которого, заключается в освоении способности не просто оперировать инструментами, но и критически интерпретировать результаты анализа обширных массивов неструктурированных данных, что является фундаментальной задачей в эпоху больших данных. Критическая компетенция заключается в способности маркетолога верифицировать выводы NLP-систем, таких как сентимент-анализ и извлечение сущностей. Это необходимо, поскольку естественный язык неоднозначен; специалист должен полагаться на критическое осмысление данных, а не на слепое доверие к алгоритму, для принятия точных стратегических решений.

Второй компонент – **генеративно-операционный домен** (ML/GenAI Application) – отражает смещение профессиональной роли специалиста от ручного создания контента к эффективному управлению мощностью генеративного ИИ. В этом контексте ключевой задачей становится не освоение кодирования, а овладение стратегическим промптингом и настройкой Low-Code/No-Code платформ (ЛК/НК), в которые все чаще интегрируется машинное обучение. Таким образом, специалист по маркетинговым коммуникациям приобретает способность быстро и масштабно создавать высокоадаптированный контент,

обеспечивая максимально эффективное достижение целевой аудитории.

Этико-стратегический домен формирует компетенции, связанные с управлением рисками и стратегическим надзором за применением ИИ. Этот аспект включает аудит качества обучающих данных, что критически важно для корректной работы систем ИИ, а также обеспечение конфиденциальности и безопасности информации. Кроме того, специалисту по маркетинговым коммуникациям необходимо уметь оценивать риски, связанные с потенциальным смещением (bias) в алгоритмах, которое может подорвать доверие к бренду, а также рассчитывать возврат инвестиций (ROI) от внедрения ИИ-технологий, обеспечивая тем самым соответствие регулятивным нормам и экономическую устойчивость маркетинговых кампаний [6]. Кроме того, современные маркетинговые исследования требуют анализа огромных объемов неструктурированного контента (отзывов, комментариев), где NLP играет ключевую роль, выявляя скрытые связи. Критический навык маркетолога состоит в интерпретации сложных выводов NLP, поскольку сентимент-анализ, не учитывающий нюансы естественного языка, может привести к неверным стратегическим решениям. Методология ADCM фокусируется на развитии способности критического осмысления, так как точность создания адаптированного контента напрямую зависит от корректности диагностического этапа. Таким образом, ADCM делает акцент на развитии способности критического осмысления, а не просто на операционной работе с инструментами. В таблице представлена структура цифровых компетенций маркетолога по методологии ADCM.

Таблица. Структура цифровых ИИ-компетенций маркетолога

Домен компетенции	Ключевые навыки	ИИ-технологии	Цель обучения
Аналитико-интерпретационный	Критическая интерпретация сентимента, извлечение ключевых фактов	NLP, ML	Точная диагностика потребностей аудитории и управление репутацией
Генеративно-операционный	Промптинг, настройка Low-Code API, редактирование ИИ-контента	GPT-модели, Low-Code/No-Code	Высокоэффективное создание и масштабирование адаптированного контента
Этико-стратегический	Аудит данных, Оценка рисков (приватность), ROI AI-инвестиций	Прескриптивная аналитика, регулятивные рамки	Обеспечение соответствия и устойчивости ИИ-кампаний

Интеграция NLP и машинного обучения в ЛК/НК-платформе значительно снижает порог вхождения для создания мощных приложений ИИ. Это влечет за собой фундаментальный сдвиг компетенций в сторону быстрого, эффективного управления ИИ-инструментами для создания адаптированного контента в масштабе. Специалист по маркетинговым коммуникациям, работающий ЛК/НК, должен обладать навыками стратегического промптинга, который позволяет ему четко формулировать задачи для генеративных моделей, а также навыками редактирования и верификации, чтобы гарантировать качество и соответствие контента результатам анализа, проведенного на этапе диагностики. Таким образом, формирование структурированных методологий обучения является критически важным условием для поддержания конкурентоспособности в цифровой экономике. Прикладные примеры использования ИИ, такие как помощь в создании адаптированного контента подтверждают, что необходима модель, ориентированная на быструю и эффективную эксплуатацию этих систем.

Традиционные педагогические подходы, такие как проектное обучение, сталкиваются с серьезными ограничениями при обучении ИИ-компетенциям. В реальных условиях проектного обучения не может обеспечить достаточную скорость обработки данных и масштабы, необходимые для симуляции высокопроизводительных систем ML/NLP. Чтобы специалист освоил ML, требуется обучение вычислительных моделей на обширном корпусе текстовых данных. Воспроизведение такого опыта в традиционном формате обучения невозможно из-за высоких вычислительных затрат и временных ограничений. Именно поэтому возникает необходимость в симуляционной среде, способной обрабатывать большой корпус данных и предоставлять обучающемуся обратную связь, которая имитирует работу реальных систем ИИ [7]. Методология ADCM основана на погружении обучающегося в контролируемую виртуальную среду, которая точно имитирует реальные рабочие задачи в маркетинговых коммуникациях. В этой среде результат работы напрямую зависит от точности управления ИИ-инструментами и критического анализа их выводов. Методология ADCM разработана как последовательный цикл, призванный

обеспечить поступательное развитие дуальной компетенции, которая критически объединяет аналитическое мышление и генеративные навыки. Процесс обучения начинается с фазы погружения в данные, когда обучающимся предоставляются большие наборы текстовой информации, которые намеренно «зашумлены» или содержат лингвистическую неоднозначность, что симулирует реальные проблемы, характерные для коммуникационного поля. За этой вводной стадией следует этап диагностики NLP, где специалисты используют виртуальные ИИ-инструменты для выполнения специализированных задач, таких как sentiment-анализ и извлечение скрытых сущностей в тексте, тем самым вырабатывая навык интерпретации машинных результатов [8]. Накопленная диагностическая информация и сделанные выводы служат основой для следующей, креативной фазы – генеративного ответа. На этом этапе обучающиеся используют возможности генеративных ИИ-моделей, часто через ЛК/НК-платформу, для создания высокоадаптированного и эффективного контента. Кульминацией цикла является критическая верификация, в ходе которой осуществляется тщательная оценка как качества, так и этической приемлемости сгенерированного ответа. Сравнение полученного материала с эталонными моделями позволяет маркетологу точно локализовать возможные неточности, возникшие либо при исходной интерпретации данных, либо в процессе формирования промпта, обеспечивая непрерывное и точечное совершенствование навыков взаимодействия с ИИ-системами.

Уникальность методологии ADCM заключается в использовании ИИ не только как объекта изучения, но и как активного педагогического инструмента. Большие языковые модели (LLM), могут выступать в роли интеллектуального тьютора. ИИ может быть использован для создания адаптивного учебного контента и динамических сценариев симуляций в реальном времени. Например, если система фиксирует, что обучающийся некорректно интерпретирует sentiment в отношении определенного продукта, симуляция не просто выдает ошибку. Вместо этого, LLM автоматически генерирует дополнительный, более сложный или противоречивый корпус текстовых данных, чтобы закрепить навык критической оценки результатов. Такой меха-

низм обеспечивает персонализированную траекторию обучения и позволяет подготовить специалистов по маркетинговым коммуникациям к работе со сложной и неоднозначной информацией, что является одной из ключевых проблем использования NLP [9].

Основной целью проведенного исследования являлась эмпирическая верификация эффективности методологии ADCM по сравнению с традиционными подходами к обучению. Исходное предположение заключалось в том, что образовательный процесс, сфокусированный на управлении ИИ-инструментами и критической интерпретации выводов, полученных с помощью методов NLP, должен был обеспечить формирование более высоких и, главное, устойчивых цифровых компетенций. В качестве основной была выдвинута гипотеза о том, что методология обучения, основанная на виртуальной симуляции ИИ-моделей, привела к статистически значимо более высокому уровню цифровых ИИ-компетенций (как аналитических, так и генеративных) у обучающихся по сравнению с традиционными методами проектного обучения. Дополнительно предполагалось, что специалисты, обученные по методологии ADCM, продемонстрируют статистически значимо более высокий индекс устойчивости к неоднозначности при работе с намеренно зашумленными или некачественными данными. Для обеспечения надежности результатов был использован эксперимент с выборкой объемом $N=92$ маркетолога, обладающих средним уровнем цифрового опыта. Участники были рандомизированы на две группы. В контрольной группе (КГ) обучение проводилось по традиционной методологии проектного обучения, где фокус был смещен на ручное создание контента и базовый анализ данных, с минимальным использованием ИИ-инструментов вне единой симуляционной среды. В экспериментальной группе (ЭГ) обучение осуществлялось по методологии ADCM. Здесь основной акцент был сделан на интенсивном использовании ЛК/НК-платформ, углубленном анализе и генерации адаптированного контента в условиях виртуальной симуляции. В качестве независимой переменной было выбрано воздействие или манипуляция, которая, согласно гипотезе, является причиной наблюдаемых различий в результатах обучения по методологии ADCM и традиционного обучения. Зависимые

переменные, отражающие результат, были операционализированы в соответствии с ключевыми ИИ-компетенциями модели ADCM. Была измерена точность интерпретации NLP, под которой понималась способность обучаемого формулировать правильные и обоснованные выводы на основе результатов сентимент-анализа и извлечения сущностей из больших корпусов текстов, включая данные, содержащие двусмысленности. Оценивалась эффективность генерации контента путем проверки качества, релевантности и адаптивности ИИ-сгенерированного текста по отношению к целевой аудитории. Эта метрика позволила установить, насколько эффективно специалист использовал ИИ для адаптации коммуникации. Также фиксировалась скорость операционной деятельности как время, затраченное на выполнение комплексной задачи, что отражало общую оперативную компетентность в ЛК/НК-среде.

Измерение цифровых компетенций происходило через специально разработанные метрики, интегрированные в виртуальную платформу. Был рассчитан **индекс точности сентимент-анализа (ИТА)**, оценивающий совпадение выводов обучающегося о настроениях аудитории с результатами, полученными на основе экспертно-размеченных данных. Низкий показатель ИТА однозначно указывал на неспособность критически обрабатывать вывод NLP-системы. **коэффициент адаптивности контента (КАК)** рассчитывался на основе оценки качества промптинга и финального редактирования AI-сгенерированного текста. Высокий КАК подтверждал эффективную интеграцию аналитических выводов в генеративную задачу. Наконец, **индекс устойчивости неоднозначности (ИУН)** стал ключевой метрикой, измерившей способность маркетолога принимать верные стратегические решения в условиях, когда входные данные содержали высокую степень лингвистической неоднозначности или потенциальные ошибки, вызванные некачественными учебными данными. Тестирование по ИУН проводилось на специально подготовленных «зашумленных» наборах данных [10].

В ходе проведения экспериментальной фазы обучения, которая длилась четыре недели, ЭГ проходила интенсивное обучение с использованием симуляций Low-Code/NLP. Участники решали кейсы, включавшие анализ

1000 отзывов для сентимент-анализа и генерацию пяти адаптированных кампаний, используя встроенный трекер действий и целевые алгоритмы машинного обучения, что обеспечило прямую связь обучения с технологиями ИИ. На пост-тесте обе группы оценивались с помощью разработанных шкал ИТА, КАК и ИУН, что позволило объективно проверить их способность интерпретировать сложные и неоднозначные данные. Результаты проведенного эксперимента убедительно подтвердили обе выдвинутые гипотезы, зафиксировав статистически значимое превосходство ЭГ над КГ по всем ключевым критериям оценки. В частности, было зафиксировано, что экспериментальная группа продемонстрировала значительно более высокий КАК. Этот результат находит объяснение в том, что методология ADCM построена на цикле, который напрямую связывает глубокий аналитический вывод, полученный с помощью NLP-инструментов, с последующим генеративным действием по созданию адаптированного контента. Более того, поскольку участники ЭГ целенаправленно тренировались в ЛК/НК-средах, их операционные навыки по настройке и масштабированию контента оказались существенно выше, чем у КГ, использовавшей традиционные подходы. Наиболее важным итогом стало подтверждение высокого ИУН именно в ЭГ. Было установлено, что целенаправленное столкновение обучающихся с проблемами, связанными со сложностью естественного языка и низким качеством данных в рамках ADCM, привело к развитию критического мышления, позволяющего им не просто принимать вывод, предоставленный ИИ, но и проводить его тщательную верификацию. Таким образом, была обеспечена устойчивость их компетенций в условиях реальной маркетинговой среды, переполненной информационным «шумом». Хотя эксперимент обеспечивает высокую внутреннюю валидность благодаря строгому контролю переменных (таких как качество данных), он имеет ограничения по внешней валидности. Полная переносимость результатов в реальную рабочую среду, где существуют дополнительные организационные и культурные факторы, требует дополнительной проверки.

Дальнейшее изучение эффективности методологии ADCM должно быть сосредоточено на оценке ее долгосрочного влияния на фактические бизнес-показатели, такие как увеличение конверсии и оптимизация затрат на генерацию контента. Особое внимание следует уделить влиянию этико-стратегических компетенций на принятие решений в условиях использования ИИ, в том числе аспектам безопасности и конфиденциальности данных.

Результаты исследования служат основой для трех ключевых практических рекомендаций: во-первых, интеграция ЛК/НК-платформ в LMS для смещения фокуса с кодирования на стратегическое управление ИИ-инструментами. Во-вторых, приоритет должен быть отдан критической аналитике: необходимо внедрить модули по верификации и интерпретации выводов NLP для эффективного управления репутацией и глубокого исследования рынка. В-третьих, рекомендуется создание адаптивных учебных сценариев с использованием LLM как педагогического инструмента, что обеспечивает персонализированную обратную связь и тренирует устойчивость обучаемых к неоднозначности, недостижимую при использовании статичных материалов.

Заключение

Методологический подход ADCM, основанный на виртуальной симуляции взаимодействия с ML/NLP системами, представляет собой высокоэффективную и научно обоснованную модель формирования цифровых компетенций в маркетинговых коммуникациях. Переход от фокуса на кодировании к стратегическому конфигурированию ЛК/НК-платформ и развитию критической аналитической дуальности (способности интерпретировать результаты NLP и масштабно генерировать адаптированный контент) является ключевым условием для подготовки маркетологов к работе в эпоху ИИ. Предложенный дизайн экспериментального исследования, включающий уникальные метрики оценки ИУН, позволяет эмпирически подтвердить превосходство этой методологии и предоставить практические рекомендации для трансформации образовательных и корпоративных программ.

Библиографический список

1. Внукова Д.А. Современные маркетинговые коммуникации: тенденции и перспективы // StudNet. – 2022. – Т. 5, № 6. – С. 6249-6256.
2. Сидельникова А. В. и др. Технологии искусственного интеллекта в маркетинге // Траектории социально-экономического развития региона в условиях внешнеполитического санкционного давления. – 2023. – С. 246-249.
3. Ghaith R.E.A. et al. Impact of artificial intelligence technologies on marketing performance // Emerging Trends and Innovation in Business and Finance. – Singapore: Springer Nature Singapore, 2023. – P. 49-60.
4. Ширяева А.А., Новицкая И.В. Преимущества и недостатки использования нейросетей для обработки естественного языка (NLP) // Язык и культура. – 2024. – № 67. – С. 89-101.
5. Pandey K.K. et al. Natural language processing for sentiment analysis in social media marketing // 2023 3rd International Conference on Advance Computing and Innovative Technologies in Engineering (ICACITE). – IEEE, 2023. – P. 326-330.
6. Dasaraju S.R. et al. Enhancing Strategy and Governance Through AI-Driven Behavioral Competency Analytics: An ML Model for Competency Development. – 2025.
7. Гостев Е. Д., Воронова Е. С. Применение виртуальной реальности в дистанционном обучении: возможности и ограничения // Редакционная коллегия. – 2025. – С. 53.
8. Helal M.Y.I. et al. The impact of generative AI on critical thinking skills: a systematic review, conceptual framework and future research directions // Information Discovery and Delivery. – 2025.
9. Raj N.S., Renumol V.G. An improved adaptive learning path recommendation model driven by real-time learning analytics // Journal of Computers in Education. – 2024. – Vol. 11, № 1. – P. 121-148.
10. Li W. et al. Sentiment based multi-index integrated scoring method to improve the accuracy of recommender system // Expert Systems with Applications. – 2021. – Vol. 179. – P. 115105.

**METHODOLOGICAL APPROACHES TO DEVELOPING DIGITAL COMPETENCIES
IN MARKETING COMMUNICATIONS USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE
TECHNOLOGIES**

M.E. Menzhevitsky, Postgraduate Student
Kozma Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University
(Russia, Nizhny Novgorod)

Abstract. *This article presents and empirically verifies the AI-Driven Competency Model (ADCM) methodology, developed for developing sustainable digital competencies in marketing communications in the context of the active implementation of artificial intelligence technologies. The article addresses the pressing issue of training specialists capable of not only using AI tools but also critically analyzing their findings. To achieve this goal, an experiment based on the "NLP analysis – content generation" cycle was designed and conducted using LC/NC platforms, compared to traditional project-based learning. The results of the experiment, measured using the content adaptability coefficient (CAC) and the ambiguity tolerance index (ATI), confirmed the statistically significant superiority of the ADCM group. The obtained data demonstrate that ADCM effectively develops the key skill of critically verifying AI inferences, ensuring high resilience of competencies in the information "noise" of the modern digital environment.*

Keywords: *digital competencies, marketing communications, artificial intelligence.*

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В.К. Михайлов, студент¹, начальник бюро эксплуатации и энергонадзора²

¹Уфимский университет науки и технологий

²ПАО «ОДК-УМПО»

(Россия, г. Уфа)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-216-221

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты разработки стратегии экономического роста промышленного предприятия на основе инноваций. В качестве объекта исследования выбрано ПАО «ОДК-УМПО» – крупнейший российский производитель авиационных газотурбинных двигателей. Проведен стратегический анализ деятельности предприятия с использованием инструментов PEST, SWOT и модели пяти сил М. Портера. Определены ключевые факторы внешней и внутренней среды, влияющие на развитие компании. Обоснованы направления инновационного роста, включающие модернизацию производства, развитие научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, внедрение цифровых технологий и расширение кооперации. Сформулированы практические рекомендации по повышению конкурентоспособности предприятия и обеспечению устойчивого экономического роста.

Ключевые слова: инновации, стратегия экономического роста, промышленное предприятие, ПАО «ОДК-УМПО», PEST-анализ, SWOT-анализ, модель пяти сил Портера.

Развитие промышленного производства в России в последние годы сталкивается с целым рядом вызовов, среди которых ключевыми являются санкционное давление, рост затрат на ресурсы, технологические ограничения и необходимость ускоренного импортозамещения. В этих условиях именно инновации становятся базовым фактором обеспечения устойчивого экономического роста предприятий и повышения их конкурентоспособности.

Особое значение данная проблема имеет для предприятий оборонно-промышленного комплекса, деятельность которых напрямую связана с выполнением государственного оборонного заказа и обеспечением технологической независимости страны. Одним из крупнейших предприятий данной отрасли является ПАО «ОДК-УМПО», входящее в состав Объединённой двигателестроительной корпорации Госкорпорации «Ростех». Компания специализируется на разработке, серийном производстве и сервисном обслуживании авиационных газотурбинных двигателей для военной и гражданской авиации, а также оборудования для газотранспортной отрасли [3].

В настоящее время ПАО «ОДК-УМПО» реализует крупномасштабную программу модернизации, в рамках которой до 2026 года

планируется инвестировать более 40 млрд рублей в строительство новых производственных объектов, внедрение передовых технологий и обновление производственного оборудования. Эти меры направлены на повышение инновационного потенциала предприятия и обеспечение его устойчивого развития [1].

Таким образом, актуальность исследования определяется необходимостью разработки стратегии экономического роста промышленного предприятия, основанной на внедрении инновационных решений, которые позволят повысить эффективность деятельности, укрепить рыночные позиции и обеспечить долгосрочную конкурентоспособность.

Анализ последних исследований и публикаций

Исследования 2020-2025 гг. сходятся в том, что устойчивый рост промышленных предприятий в условиях высокой внешней неопределённости обеспечивают не столько масштабы производственных мощностей, сколько качество управленческих практик инноваций, кооперация и динамические способности (sensing–seizing–transforming) [7]. Теоретическая база эволюционировала от классического ресурсо-ориентированного подхода (VRIN) к концепции динамических

способностей, подчеркивающей необходимость регулярной перенастройки ресурсной базы и бизнес-модели под изменения технологий и рынков. Для высокотехнологичных отраслей (в т.ч. авиадвигателестроение) это означает приоритет НИОКР, цифровизации производственных процессов, работы с экосистемами поставщиков и образовательных партнёров [2].

Отраслевые и национальные статистические обзоры подтверждают: в обрабатывающей промышленности России инновационная активность предприятий после просадки 2020–2021 гг. демонстрирует стабилизацию и умеренный рост. По данным НИУ ВШЭ и Росстата, в 2023 г. увеличились доли организаций, осуществлявших технологические и организационные инновации; сохраняется значимость кооперационных форм, включая взаимодействие с вузами и научными организациями [4]. Одновременно фиксируются узкие места: дефицит высококвалифицированных кадров, износ оборудования и рост издержек на трансфер технологий и комплектующие – факторы, особенно критичные для предприятий ОПК.

С методологической точки зрения в прикладных работах по промышленным стратегиям доминируют инструменты отраслевого и стратегического анализа – модель пяти сил М. Портера для оценки структуры конкуренции и давления со стороны поставщиков/покупателей, а также SWOT/PEST для увязки макрофакторов и внутренних компетенций. Их комбинированное применение позволяет связать «внешнюю картину» (санкции, импортозамещение, госзаказы, технологические разрывы) с «внутренней архитектурой» предприятия (НИОКР, кадровые и производственные компетенции, цифровая зрелость), что и требуется для разработки инновационной стратегии экономического роста в двигателестроении.

Таким образом, современная литература задаёт для ПАО «ОДК-УМПО» рамку: стратегия должна опираться на развитие динамических способностей (ускорение НИОКР, масштабирование цифрового производства, кооперация в экосистеме поставщиков/вузов), при этом меры следует соотносить со струк-

турой отраслевой конкуренции и барьерами ресурсов/поставок [5].

Методы и организация исследования

Для достижения цели исследования был применён комплекс методов стратегического анализа, которые позволяют комплексно оценить положение предприятия во внешней и внутренней среде. В работе использованы следующие инструменты:

1. PEST-анализ, применяемый для выявления ключевых факторов макросреды (политических, экономических, социокультурных и технологических), оказывающих влияние на деятельность предприятия. Этот метод позволил определить характер и силу воздействия внешних условий на развитие ПАО «ОДК-УМПО»;

2. SWOT-анализ, позволивший систематизировать сильные и слабые стороны предприятия, а также выявить возможности и угрозы, формирующие стратегические ориентиры развития;

3. Модель пяти сил М. Портера, используемая для оценки конкурентного давления в отрасли и определения факторов, влияющих на уровень прибыльности и устойчивости компании на рынке.

Эмпирическая база исследования сформирована на основе:

- официальных данных предприятия ПАО «ОДК-УМПО» (годовые отчёты, пресс-релизы, материалы официального сайта) [4];

- статистических данных Росстата о состоянии и динамике инновационной активности в промышленности;

- аналитических материалов НИУ ВШЭ и публикаций в рецензируемых научных изданиях, посвящённых вопросам инновационного развития и стратегического управления промышленными предприятиями [2];

- новостных источников о реализации инвестиционных проектов и государственной политике в области импортозамещения.

Таким образом, выбранный методический инструментарий обеспечивает комплексный подход к анализу положения предприятия в отрасли и формированию рекомендаций по разработке инновационной стратегии экономического роста.

Таблица 1. PEST-анализ макросреды ПАО «ОДК-УМПО»

Фактор	Содержание	Характер воздействия
Политико-правовые	- Санкционные ограничения со стороны ряда стран; - Государственная политика в сфере импортозамещения; - Антимонопольное и сертификационное законодательство; - Участие в государственных программах поддержки ОПК.	Усиление государственного регулирования и ограничений, что повышает зависимость предприятия от гособоронзаказа.
Экономические	- Государственный оборонный заказ и долгосрочные контракты; - Государственные инвестиции (планируемые вложения свыше 40 млрд руб. до 2026 г.); - Инфляционные процессы; - Волатильность цен на металлы и энергоносители.	С одной стороны, обеспечивается стабильность заказов, с другой — усиливается давление издержек.
Социокультурные	- Высокий уровень технической культуры региона (Уфа – центр авиапрома); - Дефицит высококвалифицированных инженерных кадров; - Снижение численности трудоспособного населения; - Вовлечение молодых специалистов через программы стажировки и вузовское сотрудничество.	Кадровый фактор становится критическим условием инновационного развития.
Технологические	- Быстрое развитие научно-технического прогресса в сфере двигателестроения; - Рост значимости цифровых технологий (CAD/CAM, цифровые двойники, 3D-печать деталей); - Износ части оборудования; - Увеличение расходов на НИОКР.	Технологии открывают возможности для модернизации, но требуют значительных инвестиций.

PEST-анализ макросреды ПАО «ОДК-УМПО»

Для выявления факторов внешней среды, оказывающих наибольшее влияние на развитие ПАО «ОДК-УМПО», проведён PEST-анализ. Результаты представлены в таблице 1.

Анализ показывает, что наиболее сильное воздействие на деятельность предприятия оказывают санкционные ограничения, зависимость от гособоронзаказа, а также кадровый

дефицит. В то же время инвестиционная программа до 2026 года и развитие цифровых технологий формируют основу для инновационного роста и повышения эффективности производства.

SWOT-анализ ПАО «ОДК-УМПО»

Для выявления сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, влияющих на его развитие, был проведён SWOT-анализ.

Таблица 2. SWOT-анализ ПАО «ОДК-УМПО»

Внутренняя среда	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Ресурсы и компетенции	- 100-летний опыт работы в отрасли; - Вхождение в Объединенную двигателестроительную корпорацию «Ростех»; - Наличие собственной научно-исследовательской и производственной базы; - Ассортимент продукции для военной и гражданской авиации; - Работа по индивидуальным заказам.	- Высокая степень износа части производственного оборудования; - Ограниченная гибкость производственных процессов; - Зависимость от государственных заказов; - Недостаточный уровень цифровизации отдельных производственных участков.
Внешняя среда	Возможности (O)	Угрозы (T)
Факторы развития	- Рост спроса на продукцию военного и гражданского назначения; - Государственные программы импортозамещения и технологической независимости; - Возможность расширения кооперации с вузами и исследовательскими центрами; - Развитие цифровых и аддитивных технологий (цифровые двойники, 3D-печать); - Уход с российского рынка ряда иностранных производителей.	- Усиление санкционного давления; - Рост цен на сырье и энергоресурсы; - Логистические ограничения в международных поставках; - Дефицит квалифицированных инженерных кадров; - Инфляционные риски и ограниченный доступ к зарубежным инвестициям.

SWOT-анализ показал, что ПАО «ОДК-УМПО» обладает значительными конкурентными преимуществами: уникальным опытом, устойчивым положением в отрасли и доступом к гособоронзаказу. Однако у предприятия сохраняются уязвимости, связанные с технологическим обновлением и кадровым обеспечением. Использование возможностей (расширение кооперации, цифровизация, участие в госпрограммах) позволит компенсировать данные слабые стороны.

Анализ конкурентной среды по модели пяти сил М. Портера

Для оценки положения ПАО «ОДК-УМПО» в отрасли двигателестроения была применена модель пяти сил М. Портера. Она позволяет определить интенсивность конкуренции, угрозы со стороны новых игроков и товаров-заменителей, а также силу влияния поставщиков и покупателей [6].

Таблица 3. Анализ конкурентной среды ПАО «ОДК-УМПО» по модели пяти сил М. Портера

Сила	Характеристика факторов	Уровень влияния
Конкуренция внутри отрасли	- Небольшое количество крупных игроков на российском рынке; - Ограниченные темпы роста отрасли; - Высокие барьеры входа (НИОКР, лицензии, госрегулирование); - Продукция стандартизирована по ключевым параметрам, но имеет индивидуальные технологические отличия.	Средний → высокий (существуют сильные конкуренты, но позиции предприятия устойчивы).
Угроза новых игроков	- Высокие капитальные затраты на вход в отрасль; - Государственный контроль и участие в оборонных заказах; - Необходимость доступа к уникальным технологиям и квалифицированным кадрам.	Низкий (барьеры входа слишком высоки).
Угроза товаров-заменителей	- Отсутствие прямых заменителей авиационных газотурбинных двигателей; - В гражданской авиации возможен рост конкуренции со стороны зарубежных производителей (ограничено санкциями).	Низкий.
Сила поставщиков	- Ограниченный круг поставщиков высокотехнологичных материалов и комплектующих; - Высокая стоимость переключения на альтернативные каналы; - Логистические ограничения и зависимость от внутреннего рынка.	Средний → высокий.
Сила покупателей	- Основной заказчик — государство (Минобороны РФ и госкорпорации); - Более 70% продукции приобретается в рамках гособоронзаказа; - Высокая значимость продукции для покупателей (стратегическая отрасль).	Средний (покупатели концентрированы, но зависимы от предприятия).

Таким образом, анализ показал, что ключевыми ограничивающими факторами для ПАО «ОДК-УМПО» являются высокая сила поставщиков и сильная конкуренция среди ограниченного числа игроков, тогда как угрозы со стороны новых конкурентов и заменителей практически отсутствуют.

Стратегия инновационного роста ПАО «ОДК-УМПО»

Результаты проведенного анализа показывают, что дальнейшее развитие ПАО «ОДК-УМПО» должно строиться на приоритетах

инновационного обновления, что соответствует как национальным программам в сфере промышленности, так и потребностям самой компании. Основные направления инновационной стратегии можно сгруппировать следующим образом:

1. Технологическая модернизация и цифровизация производства:

- внедрение технологий цифрового проектирования и моделирования (CAD/CAM, цифровые двойники);

- применение аддитивных технологий (3D-печать деталей авиационных двигателей);

- автоматизация производственных процессов и развитие систем управления жизненным циклом продукции.

2. Развитие НИОКР и научно-производственной кооперации:

- увеличение финансирования научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок;

- создание совместных лабораторий с профильными вузами (например, Уфимским государственным авиационным техническим университетом);

- участие в государственных программах по технологическому развитию и импортозамещению.

3. Кадровая политика и подготовка специалистов:

- разработка программ целевой подготовки и стажировок для студентов инженерных специальностей;

- повышение квалификации сотрудников за счёт внедрения корпоративных образовательных платформ.

- привлечение молодых специалистов через участие в конкурсах и грантовых программах.

4. Финансово-инвестиционные меры:

- реализация инвестиционной программы стоимостью более 40 млрд рублей до 2026 года, направленной на строительство новых производственных объектов и модернизацию оборудования;

- оптимизация структуры затрат и повышение эффективности использования ресурсов;

- привлечение государственных субсидий и участие в программах льготного кредитования предприятий ОПК.

5. Расширение рынков сбыта и экспортный потенциал:

- увеличение доли гражданской продукции в портфеле заказов;

- расширение сервисных услуг по ремонту и модернизации двигателей;

- укрепление кооперации с зарубежными партнёрами из дружественных стран.

Реализация данных направлений позволит ПАО «ОДК-УМПО» укрепить конкурентные

преимущества, снизить технологические риски и обеспечить устойчивый экономический рост. Важным условием является интеграция инновационной стратегии с государственной промышленной политикой и долгосрочными планами корпорации «Ростех».

Заключение

Проведённое исследование показало, что ПАО «ОДК-УМПО» занимает ключевые позиции в российском двигателестроении и обладает значительным потенциалом для дальнейшего развития. Анализ макросреды выявил сильное влияние политико-правовых и экономических факторов, связанных с санкционными ограничениями, зависимостью от гособоронзаказа и инфляционными процессами. SWOT-анализ подтвердил наличие у предприятия значительных конкурентных преимуществ – богатого опыта, развитой производственной базы и доступа к государственным ресурсам, при этом обозначил проблемы модернизации оборудования и кадрового дефицита. Модель пяти сил Портера показала, что наибольшую угрозу для компании представляют ограниченность поставщиков и высокая концентрация конкурентов, тогда как барьеры для новых игроков и риск товаров-заменителей остаются минимальными.

Разработанная стратегия инновационного роста ориентирована на технологическую модернизацию, цифровизацию производства, расширение НИОКР, формирование кадрового потенциала и реализацию масштабных инвестиционных проектов. В совокупности эти меры позволят укрепить позиции предприятия, повысить эффективность и обеспечить устойчивый экономический рост в условиях внешних вызовов.

Таким образом, инновации становятся неотъемлемым условием долгосрочного развития ПАО «ОДК-УМПО» и российской авиационной отрасли в целом. Перспективы будущих исследований связаны с оценкой результативности внедрения цифровых технологий, анализом эффективности кадровой политики и сравнением стратегий российских и зарубежных производителей авиационных двигателей.

Библиографический список

1. Интерфакс-Поволжье. ОДК-УМПО до 2026 г. планирует инвестировать в развитие производства более 40 млрд руб. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.interfax->

russia.ru/volga/news/odk-umpo-do-2026-g-planiruet-investirovat-v-razvitie-proizvodstva-bolee-40-mlrd-rub.

2. НИУ ВШЭ. Индикаторы инновационной деятельности: 2025. Новости серии, 11.02.2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://issek.hse.ru/news/1015093288.html>.

3. Официальный сайт ПАО «ОДК-УМПО». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.uecrus.com/about/structure/pao-odk-umpo/>.

4. Росстат. Форма № 4-инновация (Сведения об инновационной деятельности организации), методические материалы, 2023/2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://43.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Памятка%20по%20заполнению%20Формы%20№%204-инновация%20за%202023%20год.pdf>.

5. Harvard Business School. Faculty page for “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=34522>.

6. Porter M. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, 2008. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>.

7. Shiferaw R. M. Dynamic capabilities view practices of business firms: a review. Cogent Business & Management, 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2024.2336309>.

DEVELOPMENT OF A STRATEGY FOR ECONOMIC GROWTH OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

V.K. Mikhailov, Student¹, Head of the Operations and Energy Supervision Bureau²

¹Ufa University of Science and Technology

²PJSC «UEC-UMPO»

(Russia, Ufa)

Abstract. The article examines theoretical and practical aspects of developing an economic growth strategy for an industrial enterprise based on innovation. The object of the study is PJSC «UEC-UMPO», the largest Russian manufacturer of aircraft gas turbine engines. A strategic analysis of the enterprise was carried out using PEST, SWOT, and Porter's Five Forces model. Key external and internal environmental factors affecting the company's development were identified. Innovation-driven growth directions were substantiated, including production modernization, development of R&D, implementation of digital technologies, and expansion of cooperation. Practical recommendations were formulated to improve the company's competitiveness and ensure sustainable economic growth.

Keywords: innovations, economic growth strategy, industrial enterprise, PJSC UEC-UPO, PEST-analysis, SWOT-analysis, Porter's five forces model.

КОГНИТИВНЫЕ ИСКАЖЕНИЯ НА РАННИХ СТАДИЯХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ПРОДУКТОМ: ОНБОРДИНГ, ПРОБНЫЕ ВЕРСИИ И ГЕЙМИФИКАЦИЯ

Н.С. Петрова, индивидуальный предприниматель
Исследовательское агентство Focus-cx
(Россия, г. Москва)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-222-226

Аннотация. Статья посвящена анализу влияния когнитивных искажений на ранних этапах взаимодействия пользователя с продуктом. Рассматриваются три ключевых маркетинговых сценария, в которых проявляются когнитивные механизмы формирования ожиданий и их последующего нарушения: онбординг, переход с пробной версии на платную и геймификация пользовательского опыта.

Теоретическая основа исследования опирается на классические концепции когнитивной психологии: эффект якоря, когнитивный диссонанс, эффект потерь в рамках теории перспектив и теорию самодетерминации. На основе этих положений вводится понятие «эффекта обманчивого старта», описывающее ситуацию, при которой чрезмерно лёгкое или быстрое начало взаимодействия вызывает усиленное разочарование и снижение мотивации при последующих затруднениях.

Показано, что характер начального опыта пользователя формирует когнитивную рамку, определяющую восприятие сложности, ценности и справедливости взаимодействия с продуктом. Автор делает вывод о том, что начальные этапы клиентского пути следует рассматривать как критические точки формирования лояльности и удержания, где даже незначительные искажения восприятия могут существенно изменить поведенческую траекторию пользователя.

Ключевые слова: когнитивные искажения, эффект якоря, теория перспектив, когнитивный диссонанс, эффект потерь, онбординг, пробная версия, геймификация, пользовательский опыт, удержание клиентов, эффект обманчивого старта.

Исследования когнитивной психологии убедительно демонстрируют, что восприятие успеха и неудачи определяется не только объективным результатом, но и исходной точкой, от которой отталкивается субъект. Так, эффект «якоря» (anchoring effect), впервые описанный Тверски и Канеманом [1], показывает, что первоначальные условия оказывают системное влияние на последующие суждения и решения. Аналогично, теория «выученной беспомощности» Селигмана [2] объясняет, что ранние неудачи способны сформировать устойчивое снижение мотивации к последующим попыткам.

Совокупность этих механизмов позволяет выдвинуть гипотезу о существовании феномена, который мы обозначаем как «эффект обманчивого старта» (false start effect). Его суть заключается в том, что индивиды, начавшие задачу с «высокой позиции» и осознающие это, демонстрируют более высокие краткосрочные результаты, однако их субъективное разочарование при первых трудностях

оказывается сильнее, чем у тех, кто стартовал «снизу».

Представляется перспективным рассмотреть данный феномен в прикладной области маркетинга и продаж, где первый опыт взаимодействия с продуктом формирует долгосрочную траекторию поведения клиента.

1. Онбординг и риск «обманчивого старта»

Вопрос о характере первых шагов взаимодействия субъекта с системой или продуктом тесно связан с исследованиями когнитивных искажений. Эффект якоря демонстрирует, что первоначальные условия оказывают диспропорционально сильное влияние на последующие решения. В маркетинговом онбординге это выражается в том, что клиент формирует ожидания относительно сложности и «доступности» продукта именно на основании первых шагов.

Современные исследования пользовательского опыта показывают, что слишком «лёгкий» старт может парадоксальным образом

снижать мотивацию к долгосрочному использованию [3]. Это связано с тем, что когнитивная модель клиента формируется на основе завышенной лёгкости: он воспринимает продукт как минимально требовательный. При столкновении с неизбежными сложностями происходит нарушение ожиданий, что усиливает негативный эмоциональный отклик. В терминах когнитивного диссонанса речь идёт о несоответствии между «обещанным» и «полученным», которое интерпретируется не как естественная часть обучения, а как своего рода обман [4].

Таким образом, онбординг оказывается не только технической процедурой, но и важнейшим этапом психологического позиционирования продукта. Постепенное введение в систему, где успехи на первых этапах чередуются с умеренными вызовами, может формировать более устойчивую мотивационную траекторию [5]. Иными словами, стартовая лёгкость должна быть сбалансирована элементами реализма, позволяющими избежать эффекта «обманчивого старта».

2. Пробные версии и переход на платный тариф

Предоставление пробных версий продуктов – устоявшаяся практика, направленная на снижение входных барьеров. Однако с точки зрения когнитивной психологии такой опыт может формировать эффект, сопоставимый с феноменом «loss aversion» [6]. Получая доступ к бесплатной версии, клиент воспринимает её как норму. Когда возникает необходимость перейти на платный тариф, ситуация интерпретируется не как сохранение доступа к ценности, а как её утрата: «то, что раньше было бесплатно, теперь ограничено» [7].

Подобный механизм можно описать через призму теории перспектив: субъекты склонны воспринимать потери значительно сильнее, чем равноценные выигрыши. Следовательно, переход на платный тариф – это не только экономический, но и когнитивный перелом. Он может сопровождаться снижением субъективной ценности продукта, даже если объективный функционал остаётся прежним.

Особый интерес представляет то, что многие компании недооценивают психологический вес этой границы. Коммуникации, сопровождающие момент перехода, часто ограничиваются техническим уведомлением о за-

вершении пробного периода. Между тем именно этот момент является критической точкой, в которой клиент нуждается в подтверждении того, что продукт оправдывает инвестиции [8]. Встраивание демонстраций ценности может не просто повысить конверсию, но и смягчить субъективное восприятие «утраты».

3. Геймификация и эффект темпа

Геймификация как инструмент маркетинга и управления вниманием базируется на принципах поведенческой психологии, в частности – на оперантном обусловливании [9]. Последовательность «задача – усилие – вознаграждение» формирует замкнутый цикл, удерживающий субъекта во взаимодействии с системой. Однако важнейшим параметром здесь является темп распределения наград.

Если первые шаги приносят стремительный прогресс – быстрый набор уровней, мгновенные бонусы, частые успехи – то формируется ожидание высокой частоты подкреплений. Когда темп неизбежно снижается, что характерно для большинства систем, возникает ощущение провала: субъект интерпретирует уменьшение скорости прогресса как личную неудачу [10].

Этот механизм можно рассматривать через теорию самодетерминации, согласно которой внутренняя мотивация поддерживается при условии оптимального баланса вызова и достижимости [11]. Слишком лёгкий старт нарушает этот баланс, делая последующие этапы диспропорционально тяжёлыми. Напротив, постепенное усложнение, распределение наград на более длительной дистанции и введение промежуточных «микроуспехов» создают более устойчивую траекторию вовлечённости [12].

4. Когнитивная архитектура эффекта обманчивого старта

Рассмотренные кейсы демонстрируют, что «эффект обманчивого старта» имеет не ситуативную, а системную природу, укоренённую в когнитивной архитектуре человека. На уровне психологических процессов его можно интерпретировать как диссонанс между ожидаемой и фактической стоимостью усилия, возникающий вследствие неверной калибровки ожиданий в момент входа во взаимодействие с системой.

Согласно теории когнитивной экономики [13], субъекты стремятся минимизировать затраты умственных ресурсов, особенно на ранних стадиях принятия решения. Когда продукт искусственно облегчает стартовое взаимодействие, пользователь формирует когнитивный прототип низкой сложности задачи. Однако дальнейшее столкновение с реальными ограничениями приводит к нарушению гомеостаза восприятия, что активирует механизмы аффективного реагирования – фрустрацию, тревожность, избегание.

Данное явление можно соотнести с концепцией *prediction error* [14], предполагающей, что мозг постоянно прогнозирует входящие сигналы, а несоответствие между ожиданием и фактом вызывает «ошибку предсказания», требующую когнитивной переработки. Чем выше степень неожиданности, тем интенсивнее субъективное ощущение «потери контроля». В маркетинговом контексте это выражается в отказе пользователя от взаимодействия или отрицательной переоценке продукта.

С точки зрения бихевиоральной экономики, «обманчивый старт» может рассматриваться как результат неоптимального «нуджа» – то есть вмешательства, формирующего краткосрочную мотивацию ценой долгосрочного разочарования. В отличие от рациональной модели пользователя, где каждая стадия выбора автономна, когнитивная перспектива показывает, что эмоциональная валентность начального опыта оказывает долговременное влияние на всю траекторию взаимодействия.

Эта зависимость соответствует принципу *path dependency* в психологии потребительского поведения: ранние точки опыта создают «инерцию интерпретации» (*interpretive inertia*), в рамках которой последующие стимулы воспринимаются сквозь фильтр первых впечатлений. Тем самым эффект обманчивого старта выступает когнитивным коррелятом доверия и лояльности – он объясняет, почему субъективная «предсказуемость» продукта нередко оказывается важнее его объективного качества.

Ранее автором уже рассматривались смежные вопросы влияния когнитивных характеристик на поведение потребителей. В методическом пособии по применению психографической сегментации [15] было показано, что

анализ поведенческих и мотивационных паттернов позволяет точнее прогнозировать реакцию пользователей на различные сценарии взаимодействия, чем традиционные социодемографические или транзакционные модели. В данном контексте эффект обманчивого старта может рассматриваться как частный случай той же закономерности – искажения восприятия, возникающего вследствие несоответствия когнитивного профиля пользователя и формы предъявления стимула.

Таким образом, когнитивные искажения на ранних стадиях взаимодействия выполняют роль архитектурных маркеров эмоциональной привязанности пользователя. Они не только определяют направление поведенческой траектории, но и формируют структурную асимметрию между ожиданием лёгкости и восприятием усилия, что имеет фундаментальное значение для построения устойчивых систем клиентского опыта.

Заключение

Рассмотренные примеры демонстрируют, что феномен «обманчивого старта» может служить полезной рамкой для анализа динамики клиентского опыта в маркетинговом контексте. Его когнитивная основа опирается на уже известные эффекты: якорение, когнитивный диссонанс, непропорциональное восприятие потерь, а также нарушения баланса вызова и достижимости в системах мотивации.

В онбординге данный феномен проявляется в том, что чрезмерно упрощённое начало взаимодействия усиливает негативный отклик при столкновении с трудностями. В случае пробных версий критической оказывается граница между бесплатным и платным доступом, которая активирует механизмы «*aversive loss*». Наконец, в геймификации обманчивый старт выражается в слишком быстром темпе начальных успехов, приводящем к демотивации на более поздних стадиях.

Объединяя эти наблюдения, можно утверждать, что исходная конфигурация опыта обладает диспропорциональным влиянием на траекторию взаимодействия. В маркетинге это означает необходимость учитывать не только конечные показатели вовлечённости и удержания, но и структуру начальных шагов, задающих эмоциональную и когнитивную рамку.

В дальнейшем представляется перспективным расширить исследование в двух направлениях. Во-первых, необходимо эмпирически проверить «эффект обманчивого старта» в экспериментальных условиях, используя дизайн, аналогичный классическим работам по когнитивным искажениям. Во-вторых, полезным может быть моделирование клиентских траекторий с учётом различных сценариев старта, что позволит количественно оценить

силу влияния начальных условий на долгосрочное поведение.

Таким образом, обсуждённые результаты свидетельствуют о том, что феномен «обманчивого старта» может быть интегрирован в более широкий корпус исследований когнитивной психологии и маркетинга, открывая возможности для дальнейшей операционализации и практической верификации.

Библиографический список

1. Tversky A., Kahneman D. Judgment under uncertainty: heuristics and biases // *Science*. – 1974. – Vol. 185, № 4157. – P. 1124-1131.
2. Seligman M. E. P. Learned helplessness // *Annual Review of Medicine*. – 1972. – Vol. 23, № 1. – P. 407-412.
3. Kleinberg J., Mullainathan S., Raghavan M. The limits of incentives in decision making // *American Economic Review*. – 2020. – Vol. 110, № 10. – P. 3293-3332.
4. Festinger L. A theory of cognitive dissonance. – Stanford: Stanford University Press, 1957. – 300 p.
5. Reeve J. Understanding motivation and emotion. 7th ed. – Hoboken: Wiley, 2018. – 536 p.
6. Kahneman D., Tversky A. Prospect theory: an analysis of decision under risk // *Econometrica*. – 1979. – Vol. 47, № 2. – P. 263-291.
7. Shampanier K., Mazar N., Ariely D. Zero as a special price: the true value of free products // *Marketing Science*. – 2007. – Vol. 26, № 6. – P. 742-757.
8. Nunes J.C., Drèze X. Your loyalty program is betraying you // *Harvard Business Review*. – 2006. – Vol. 84, № 4. – P. 124-131.
9. Skinner B.F. Science and human behavior. – New York: Macmillan, 1953. – 461 p.
10. Csikszentmihalyi M. Flow: the psychology of optimal experience. – New York: Harper & Row, 1990. – 303 p.
11. Deci E.L., Ryan R.M. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. – New York: Springer, 1985. – 372 p.
12. Werbach K., Hunter D. For the win: how game thinking can revolutionize your business. – Philadelphia: Wharton Digital Press, 2012. – 175 p.
13. Simon H.A. Models of man: social and rational. – New York: Wiley, 1957. – 287 p.
14. Friston K. The free-energy principle: a unified brain theory? // *Nature Reviews Neuroscience*. – 2010. – Vol. 11, № 2. – P. 127-138.
15. Петрова Н.С. Применение психографической сегментации для эффективной работы с клиентской базой: Методическое пособие. – Казань: Общество с ограниченной ответственностью «Бук», 2023. – 50 с. – ISBN 978-5-907753-54-9. – EDN AEKVJY.

COGNITIVE DISTORTIONS IN EARLY PRODUCT EXPERIENCE: ONBOARDING, FREE TRIALS, AND GAMIFIED ENGAGEMENT

N.S. Petrova, *sole proprietor*
Research agency Focus-cx
(Russia, Moscow)

Abstract. *The article examines the influence of cognitive biases at the early stages of user–product interaction. It focuses on three key marketing contexts in which cognitive mechanisms of expectation formation and subsequent dissonance become evident: onboarding, trial-to-paid transitions, and gamification of user experience.*

The theoretical foundation draws upon classical concepts of cognitive psychology, including the anchoring effect, cognitive dissonance, loss aversion within prospect theory, and self-determination theory. Based on these frameworks, the author introduces the concept of the false start effect, describing a paradoxical phenomenon in which an overly easy or gratifying beginning leads to amplified disappointment and motivational decline when subsequent challenges arise.

The study demonstrates that the structure of initial user experience forms a cognitive frame that shapes perceptions of complexity, value, and fairness in interaction with a product. It concludes that early stages of the customer journey should be considered critical points of loyalty formation and retention, where even minor perceptual distortions can significantly alter behavioral trajectories.

Keywords: *cognitive biases, anchoring effect, prospect theory, cognitive dissonance, loss aversion, onboarding, trial-to-paid transition, gamification, user experience, customer retention, false start effect.*

ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ НЕТАРИФНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ЕВРАЗИЙСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОЮЗА: ТЕНДЕНЦИИ, ПРОБЛЕМЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ

А.Э. Петросян, магистрант

Научный руководитель: А.Н. Кусков, канд. военных наук, доцент

Российская таможенная академия

(Россия, г. Люберцы)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-227-231

Аннотация. Актуальность исследования определяется особенностями развития современной международной торговли в целом и международных отношений Российской Федерации в частности, в контексте взаимодействия в рамках интеграционных объединений. В рамках статьи определены особенности и значение инструментов нетарифного регулирования, их применения в условиях развития современной международной экономики, охарактеризованы перспективы дальнейшего развития и трансформации мер нетарифного регулирования в целях развития и поддержки отношений между странами ЕАЭС и совершенствования торгово-экономических связей.

Ключевые слова: нетарифное регулирование, Евразийский экономический союз, проблемы нетарифного регулирования, виды мер нетарифного регулирования, механизм нетарифного регулирования.

Одним из важнейших элементов развития и обеспечения экономического роста современных государств, эффективного использования их ресурсного, промышленного, научно-технического потенциала выступают международные экономические отношения. В условиях глобализации развития общества в целом и экономических отношений в частности обеспечение абсолютной изоляции и полной самостоятельности любого государства, вне зависимости от его размеров, уровня социально-экономической эффективности и прочих аспектов развития – практически невозможно. Однако кроме того, что такие связи обеспечивают возможность расширения рынка сбыта для отечественных производителей, удовлетворение потребностей государства и общества в товарах и услугах, которые на территории страны не производятся и не оказываются или существуют в недостаточном количестве, они влекут за собой и определенные риски. Поэтому любое современное государство постоянно балансирует между поиском новых направлений для международного сотрудничества и его укрепления и необходимостью обеспечения национальной безопасности. Риски для нее могут возникнуть в связи с тем, что формируется зависимость от импорта, утрачивается самостоятельность, не

используется должным образом промышленный и инновационный потенциал, в связи с чем отечественные производители оказываются не в состоянии конкурировать с зарубежными поставщиками, и экономическая активность внутри страны падает. Для регулирования соответствующих процессов и разумного сдерживания иностранной конкуренции в практике внешнеэкономической деятельности используются меры тарифного и нетарифного регулирования.

Меры нетарифного регулирования могут быть определены как совокупность таких направлений и методов государственного регулирования внешней торговли, которые не относятся к таможенно-тарифным методам, то есть не предполагают явного экономического воздействия, использования таможенных пошлин или других финансовых инструментов [5, с. 197]. Они ориентированы как на защиту национального рынка, так и на обеспечение сохранности культурных ценностей, охрану здоровья граждан и защиту правопорядка и общественной безопасности. Несмотря на то, что представленное определение является довольно широким, в целом оно формирует представление о сущности и особенностях мер нетарифного регулирования. А тот факт, что они также являются популярными,

несмотря на действенность таможенно-тарифных инструментов, подтверждает факт использования в международной торговле более чем пятидесяти инструментов такого регулирования [2, с. 19].

В современной научной литературе отсутствует общепринятая классификация мер нетарифного регулирования. В качестве оснований классификации используются характер мер нетарифного регулирования (технические и нетехнические), объект регулирования (торговые и неторговые), степень принятия (действующие, принятые, разрабатываемые), сфера применения (например, в аграрном секторе) и т.д. На международном уровне, при непосредственном участии ВТО и ЮНКТАД разработаны детальные классификации соответствующих мер, что обеспечивает сбор информации о наиболее востребованных в современной международной практике мерах нетарифного регулирования и становится основой разработки направлений совершенствования, развития, поддержки международной торговли. Основное количество современных российских авторов придерживаются деления их на количественные ограничения, технические барьеры и санитарные, фитосанитарные меры.

Решения об использовании того или иного инструмента нетарифного регулирования принимается в индивидуальном порядке, с учетом сложившейся ситуации, особенностей возникающих рисков. К числу наиболее популярных количественных ограничений относятся квотирование и лицензирование. Техническое регулирование предполагает разработку и применение конкретных стандартов, технических регламентов и процедур соответствия, на основании которых формируется перечень требований к качеству ввозимых товаров, маркировке, упаковке и прочим характеристикам. Меры санитарного и фитосанитарного контроля ориентированы на защиту здоровья людей, растений и животных, предполагая предъявление конкретных требований к качеству преимущественно пищевой продукции, прохождению обязательной сертификации, возможность применения карантинных мероприятий. Любое государство при применении таких мер руководствуется как требованиями национального законодательства, так и нормами наднационального регулирования: международными стандартами и требованиями

ми, параметрами двустороннего сотрудничества, результатами соглашений и нормами правовых актов, разработанных в контексте интеграционного взаимодействия [1, с. 21].

С учетом современного развития российского государства и сохраняющихся рисков, связанных с введением экономических санкций, особое значение приобретает сотрудничество с дружественными странами, в том числе, в рамках интеграционных объединений, которые обеспечивают дополнительные возможности для экономического развития и обеспечения экономической безопасности своих участников. Для Российской Федерации одним из таких объединений выступает Евразийский экономический союз.

Для стимулирования торговли между странами и обеспечения безопасности экономического пространства союза в ЕАЭС разработан определенный порядок применения мер нетарифного регулирования. Основой правового регулирования применения мер нетарифного регулирования государствами-участниками ЕАЭС, выступают Договор о Евразийском экономическом союзе, а также многочисленные Решения, Постановления Евразийского экономического совета, Евразийской экономической комиссии, устанавливающие порядок применения мер нетарифного регулирования или конкретные стандарты их использования (например, Решение Евразийской экономической комиссии (ЕЭК) «О нормативных правовых актах в области нетарифного регулирования»). Основным органом, обеспечивающим контроль и координацию работы национальных органов по применению мер нетарифного регулирования, выступает Евразийская экономическая комиссия. В рамках решения отдельных вопросов, в том числе, применительно к отраслевым особенностям применения мер нетарифного регулирования, могут формироваться рабочие группы, комитеты, узкоспециализированные департаменты. Они обеспечивают полноценное сотрудничество между национальными органами, уполномоченными на разработку и применение, контроль использования мер нетарифного регулирования: это министерства здравоохранения, министерства сельского хозяйства, министерства экономики и т.д. [3].

В ЕАЭС с самого начала функционирования союза разработана единая система мер нетарифного регулирования, которая включа-

ет в себя «запрет ввоза и (или) вывоза товаров; количественные ограничения ввоза и (или) вывоза товаров; исключительное право на экспорт и (или) импорт товаров; автоматическое лицензирование (наблюдение) экспорта и (или) импорта товаров; разрешительный порядок ввоза и (или) вывоза товаров». За счет этого обеспечивается ограничение импорта из третьих стран товаров, перемещение которых через таможенную границу и ввоз на территорию ЕАЭС требует лицензирования, применения технических стандартов для оценки качества, особого внимания к обеспечению безопасности (например, все перечисленное справедливо в отношении военной техники) [5, с. 198].

В результате такого рода ограничений риски были заметно снижены, а внутренняя торговля между странами соответствующими товарами способствовала укреплению экономических связей и стимулированию внутреннего производства. За счет введения мер нетарифного регулирования в отношении технически сложной продукции (например, транспортных средств на основании введенного в ЕАЭС Технического регламента на транспортные средства) обеспечивается снижение негативного влияния на состояние окружающей природной среды, а также унификация технических стандартов и требований. Дополнительно снижаются риски зависимости от импорта запасных деталей и комплектующих. Несмотря на то, что применение мер нетарифного регулирования не предполагает взимания таможенных пошлин, в результате их применения стоимость импортируемых товаров, так или иначе, увеличивается – формируются дополнительные предпосылки для ценовой конкуренции и более выгодные условия для формирования спроса на продукцию национальных производителей [4].

Соответственно, с одной стороны, государства-члены ЕАЭС заинтересованы в реализации разумной политики использования мер нетарифного регулирования в отношениях с основными торговыми партнерами из третьих стран, тогда как с другой, – дальнейшее снижение нетарифных барьеров внутри ЕАЭС будет способствовать дальнейшей экономической интеграции и стимулированию экономического сотрудничества. В этой связи перечень и механизм использования мер нетарифного регулирования в ЕАЭС постоянно

трансформируется и совершенствуется, исходя из ситуации. Например, в силу сложившихся условий и исходя из требований национальной безопасности в 2024 году были разработаны и внедрены временные меры нетарифного регулирования для защиты внутреннего рынка ЕАЭС. В рамках данных мер введены ограничения на экспорт лома металлов и угля, что позволило странам ЕАЭС контролировать объемы вывоза данных товаров и удерживать цены на них на внутренних рынках. Многочисленные угрозы и нестабильность международных рынков способствовала также принятию решений в отношении ужесточения контроля экспорта черных и драгоценных металлов. Введение экономических санкций запустило разнообразные процессы, следствием которых стали сложности на отраслевых рынках. В частности, на внутренних рынках ЕАЭС в 2022-2024 гг. с сохранялся дефицит сырья у производителей бумаги и картона, в связи с чем были введены временные ограничения на экспорт этих видов продукции. В целях обеспечения национальной безопасности стран-участниц ЕАЭС были введены также запреты и ограничения на вывоз отдельных видов сельскохозяйственной продукции и промышленных товаров, во избежание их оттока. В рамках совершенствования нормативного регулирования и организационного порядка применения мер нетарифного регулирования в течение годы были также внесены изменения в порядок выдачи лицензий в отношении товаров, включенный в перечень товарных позиций, в отношении которых применяются меры нетарифного регулирования, в рамках экономического сотрудничества с третьими странами [2, с. 58].

Анализируя практику и эффективность использования мер нетарифного регулирования, П.В. Ильясов указывает на то, что современный механизм их применения определяется соображениями национальной безопасности и воздействием внешних факторов. В частности, средний коэффициент применения мер нетарифного регулирования во внешней торговле России составляет около 80,8%, достигая 100% в стратегически значимых для обеспечения безопасности секторах: продовольственные товары, минеральная продукция, овощи, топливо, животные. Это свидетельствует о востребованности и значимости таких мер [2, с. 91].

Проблемы применения мер нетарифного регулирования в странах ЕАЭС на современном этапе развития связаны с целым рядом дополнительных сложностей и рисков, возникающих как по объективным, так и по субъективным причинам. Прежде всего, это продолжающееся давление экономических санкций, которое осложняет экономические отношения, в том числе, и с дружественными странами. В условиях такого давления не только Россия, но и другие члены Евразийского союза стремятся минимизировать зависимость от импорта за счет реализации политики импортозамещения. Кроме того, несмотря на неоднократно предпринятые попытки согласования, в целях обеспечения национальной безопасности по-прежнему допускается введение мер нетарифного регулирования на национальном уровне. Внутренней торговле между странами это чаще всего не идет на пользу. Для регулирования порядка применения мер нетарифного регулирования используются как национальные стандарты, так и требования ЕАЭС. А это также не способствует экономии ни времени, ни ресурсов. Для преодоления возникающих противоречий определенные процессы дублируются. Несмотря на то, что к настоящему времени в ЕАЭС проделана значительная работа по формированию единой системы технического регулирования, количество используемых стандартов и технических условий продолжает оставаться значительным. В результате препятствия для взаимной торговли на внутреннем рынке ЕАЭС, связанные с вопросами технического регулирования, являются наиболее часто встречающимися [1, с. 36].

Применение инструментов нетарифного регулирования влечет за собой определенные риски. Они связаны с тем, что с одной стороны, далеко не просто обеспечить полное импортозамещение сразу, даже если теоретически это возможно. С другой стороны, далеко не все товары могут быть замещены в принципе. В этой связи применение мер нетарифного регулирования должно быть разумным и хорошо продуманным:

– в отношении товаров, производство которых может быть обеспечено внутри страны или за счет экономической интеграции в ЕАЭС, меры нетарифного регулирования необходимо ужесточить, обеспечивая недо-

ступность внутреннего рынка для низкокачественного импорта, а также стимулируя к сохранению высокого качества продукции отечественных производителей;

– если удовлетворение внутренних потребностей в рамках реализации программ импортозамещения временно невозможно или недоступно в принципе, необходимо ослаблять или значительно корректировать порядок применения мер нетарифного регулирования, облегчать предъявляемые требования, сокращать перечень подпадающей под их действие продукции таким образом, чтобы обеспечить преимущества для государства и национальной безопасности.

Кроме того, необходимо придерживаться единой политики введения мер нетарифного регулирования, а также унифицировать имеющиеся национальные стандарты: сближение нормативных требований позволит устранить возникающие организационные сложности. Значительные резервы снятия нетарифных барьеров в рамках взаимной торговли в ЕАЭС связаны также с необходимостью реализации комплексных мер по межгосударственной стандартизации.

В этой связи страны ЕАЭС нуждаются как в продуманной и обоснованной политике применения инструментов нетарифного регулирования, так и в согласовании соответствующих интересов и позиций на уровне ЕАЭС. Регулярный мониторинг эффективности использования отдельных мер нетарифного регулирования в торговле с третьими странами, равно как и выявление и снятие излишних нетарифных ограничений между членами ЕАЭС позволит обеспечить повышение объемов торговли на внутреннем рынке, будет способствовать развитию внутреннего производства в каждой из стран, обеспечит стимулирование инновационного потенциала и технологического развития. Все перечисленное станет основой повышения конкурентоспособности и экспортного потенциала государств-участников ЕАЭС, сформирует предпосылки для доступа к современным технологиям, международным рынкам. Благодаря совершенствованию внутренней торговли между странами сформируются предпосылки для обеспечения доступа населения к более качественным товарам.

Библиографический список

1. Андреева Е.Л., Ильясов П.В. Проблемы совершенствования нетарифного регулирования международной торговли в рамках ЕАЭС // Российский внешнеэкономический вестник. – 2021. – №2. – С. 21-39.
2. Ильясов П.В. Методический инструментарий оценки влияния нетарифного регулирования на импорт в ЕАЭС: Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – Екатеринбург, 2024. – 329 с.
3. Казарян В.Р. Таможенное-тарифное и нетарифное регулирование в ЕАЭС как инструмент содействия бизнесу. Стенограмма с третьей ежегодной встречи ВЭД-клуба «Ведомостей» – «Международная торговля в текущих реалиях». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.alt.ru/expert_opinion/89683/.
4. Парфененко Е.В., Арабян М.С. Теоретические основы применения нетарифного регулирования при перемещении товаров через таможенную границу Евразийского экономического союза // Теория и практика современной науки. – 2023. – № 4. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.modern-j.ru/_files/ugd/b06fdc_566d94986d404a4796f78b40d184cb7c.pdf?index=true.
5. Сушко В.И., Попко К.М. Нетарифное регулирование внешнеэкономической деятельности в государствах-членах ЕАЭС // Молодой ученый. – 2022. – № 18 (413). – С. 197-199.

**APPLICATION OF NON-TARIFF REGULATION INSTRUMENTS IN THE CONDITIONS
OF THE EURASIAN ECONOMIC UNION: TRENDS, PROBLEMS, PROSPECTS**

A.E. Petrosyan, *Graduate Student*

Supervisor: *A.N. Kuskov, Candidate of Military Sciences, Associate Professor*

Russian Customs Academy

(Russia, Lyubertsy)

Abstract. *The relevance of the research is determined by the peculiarities of the development of modern international trade in general and international relations of the Russian Federation in particular, in the context of interaction within the framework of integration associations. The article defines the features and significance of non-tariff regulation instruments and their application in the context of the development of the modern international economy, describes the prospects for further development and transformation of non-tariff regulation measures in order to develop and support relations between the EAEU countries and improve trade and economic ties.*

Keywords: *non-tariff regulation, Eurasian Economic Union, problems of non-tariff regulation, types of non-tariff regulation measures, mechanism of non-tariff regulation.*

НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА АРЕНДЫ В КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ: ОТ ГРАЖДАНСКОГО КОДЕКСА РФ ДО ЛОКАЛЬНЫХ НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫХ АКТОВ

А.А. Полоцкая, магистрант

С.А. Нардина, канд. экон. наук, доцент

Омский государственный аграрный университет имени П.А. Столыпина
(Россия, г. Омск)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-232-241

Аннотация. В статье рассмотрена система нормативно-правового регулирования бухгалтерского учета аренды в коммерческих организациях. Основное внимание уделяется анализу ФСБУ 25/2018 «Бухгалтерский учет аренды». В статье также были исследованы ключевые нормативно-правовые акты, включая Гражданский кодекс РФ и Федеральный закон №402-ФЗ «О бухгалтерском учете», различные положения и стандарты по бухгалтерскому учету и другие. Были изучены вопросы классификации аренды, методы ее учета у арендодателя и арендатора.

Ключевые слова: бухгалтерский учет, аренда, арендодатель, арендатор, имущество, нормативно-правовое регулирование.

В современных условиях значительная часть организаций не располагает собственным имуществом, достаточным для полноценного осуществления финансово-хозяйственной деятельности. В подобной ситуации вместо того, чтобы привлекать заемные средства для приобретения активов, предприятие может взять имущество во временное пользование, то есть в аренду.

Нами были проанализированы различные источники информации – словари, учебные пособия, статьи, нормативно-правовые акты и другие материалы – с целью изучения того, что собой представляет понятие «аренда».

Также особое внимание при данном изучении было уделено Федеральному стандарту бухгалтерского учета «Бухгалтерский учет аренды» ФСБУ 25/2018, утвержденному Приказом Минфина России от 16.10.2018 №208н (с последними изменениями и дополнениями от 29.06.2022 №101н) [7] (далее – ФСБУ 25/2018 «Бухгалтерский учет аренды»). На основании проанализированных нами материалов, в том числе работ таких авторов, как С.Н. Альбориевой [12, с. 56], Б.Е. Кошелюка [14, с. 201], В.И. Нечаева [15, с. 301] и других, на рисунке 1 представлена сущность категории «аренда».

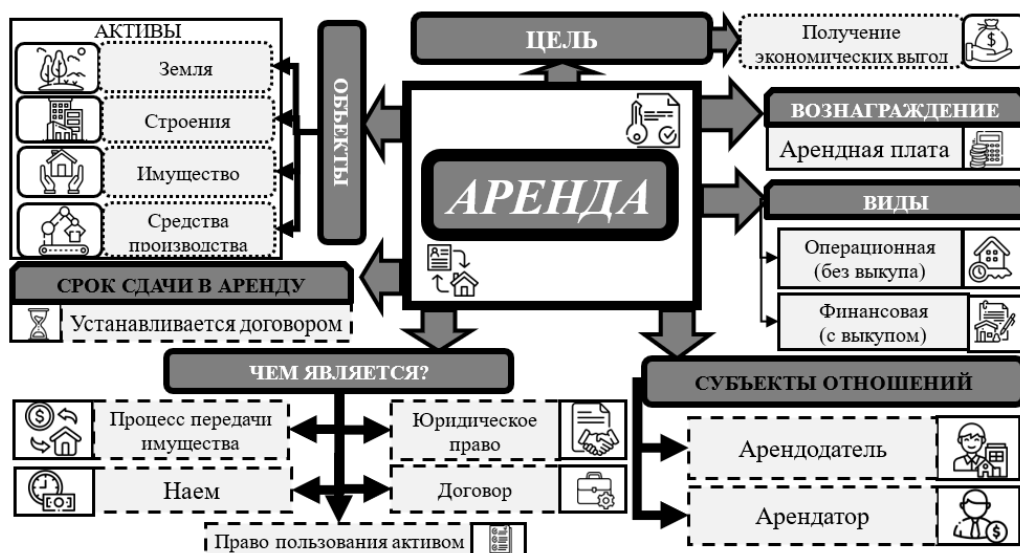


Рис. 1. Сущность категории «аренда» [13; 12, с. 156; 14, с. 201; 15, с. 301]

В ходе исследования нами были изучены основные нормативно-правовые акты, которые регулируют бухгалтерский учет аренды имущества в коммерческих организации в России (рис. 2).

Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (с последними изменениями и дополнениями от 13.12.2024 № 459-ФЗ) [1] (далее – Гражданский кодекс РФ). Рассмотрим какие положения в части аренды имущества закреплены в Гражданском кодексе РФ. Например, в главе 34 Гражданского кодекса РФ изложены положения по аренде. На рисунке 3 представлены некоторые положения касающиеся аренды, закрепленные Гражданским кодексом РФ.

Нормативно-правовым актом, который косвенно регулирует бухгалтерский учет аренды в коммерческих организациях является Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 № 402-ФЗ (с последними изменениями и дополнениями от 12.12.2023 № 579-ФЗ) [2] (далее – Федеральный закон «О бухгалтерском учете»). Напрямую об учете аренды в нем ничего не сказано. Но сдача в аренду имущества организации или взятие в аренду какого-либо имущества по определению является таким объектом бухгалтерского учета как «факт хозяйственной жизни».

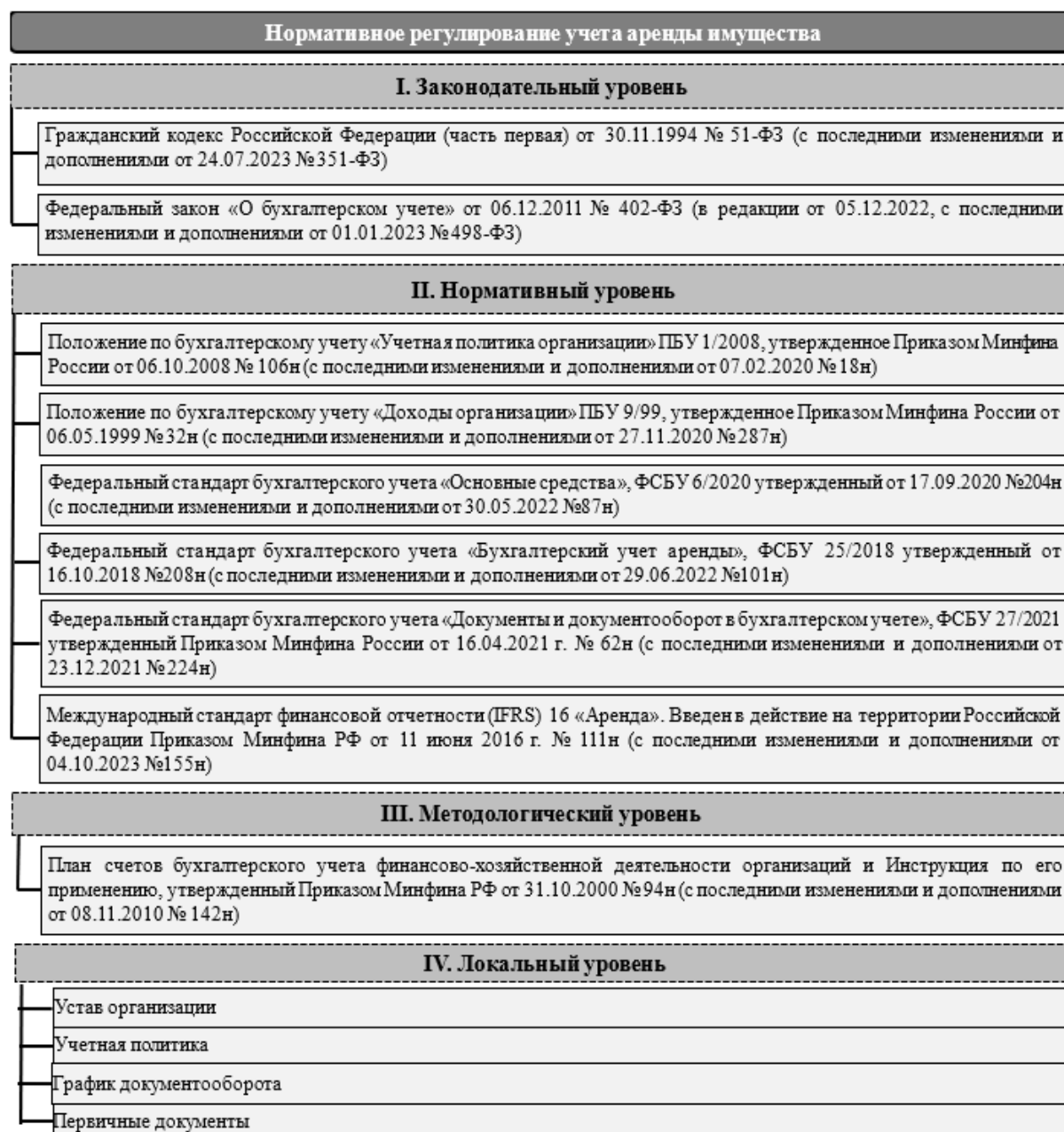


Рис. 2. Основные нормативно-правовые акты, регулирующие учет аренды имущества

Согласно статье 9 Федерального закона «О бухгалтерском учете», все факты хозяйственной деятельности, включая и операции, связанные с арендой, должны оформляться первичными документами, в которых должны

присутствовать обязательные реквизиты. На рисунке 4 представлены обязательные реквизиты первичного документа, которые должны содержаться во всех первичных документах, связанных с арендой.

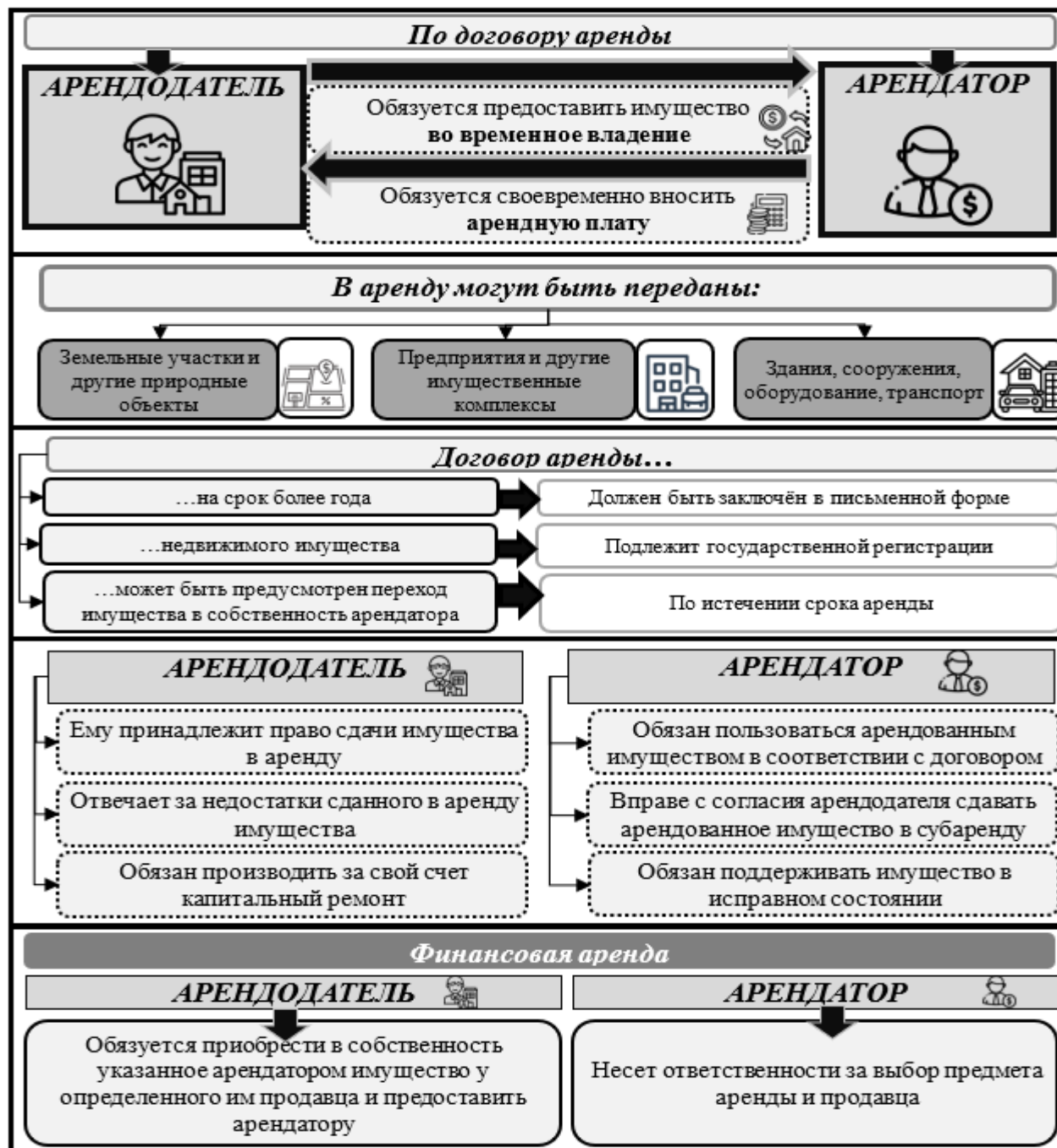


Рис. 3. Основные положения в части аренды, закрепленные в Гражданском кодексе РФ

Важное значение в учете имеет учетная политика. Статья 8 Федерального закона «О бухгалтерском учете» [2] посвящена тому, что в организации обязательно должна быть учетная политика, а в ней должно быть прописано:

как ведется учет аренды имущества, в зависимости от того, выступает ли коммерческая организация в качестве арендодателя, или же арендатора.

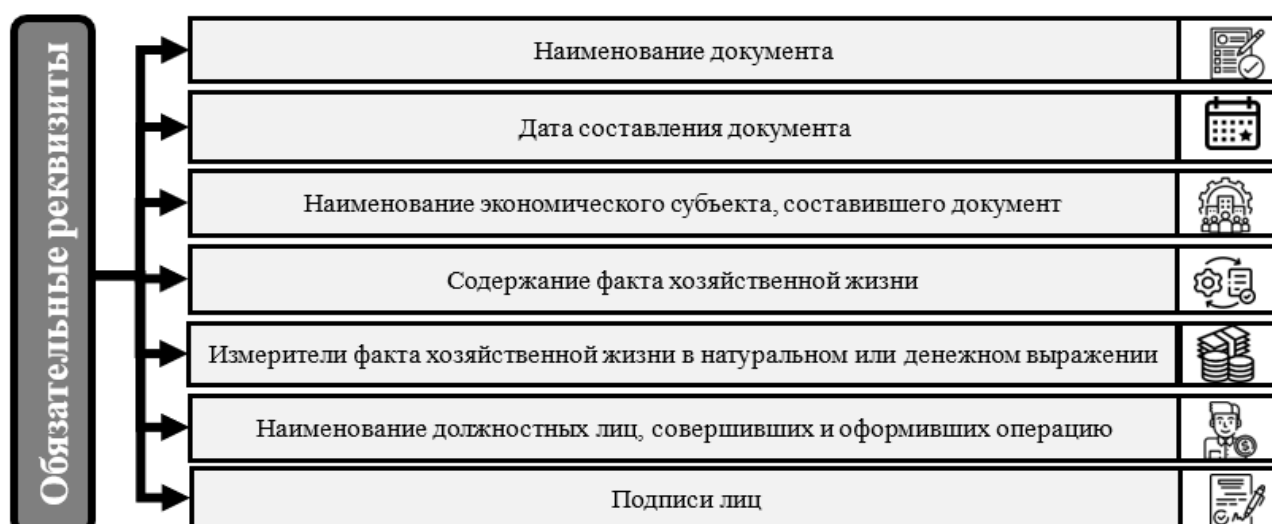


Рис. 4. Обязательные реквизиты первичных документов в бухгалтерском учете

Положения и федеральные стандарты по бухгалтерскому учету, в отличие от Федерального закона «О бухгалтерском учете» напрямую регулируют учет определенных участков учета. Так, например, учет аренды регулирует ФСБУ 25/2018 «Бухгалтерский учет аренды».

ФСБУ 25/2018 «Бухгалтерский учет аренды» [7] предусматривает два способа учета арендованного имущества, у арендодателя и арендатора, данная информация представлена на рисунке 5.

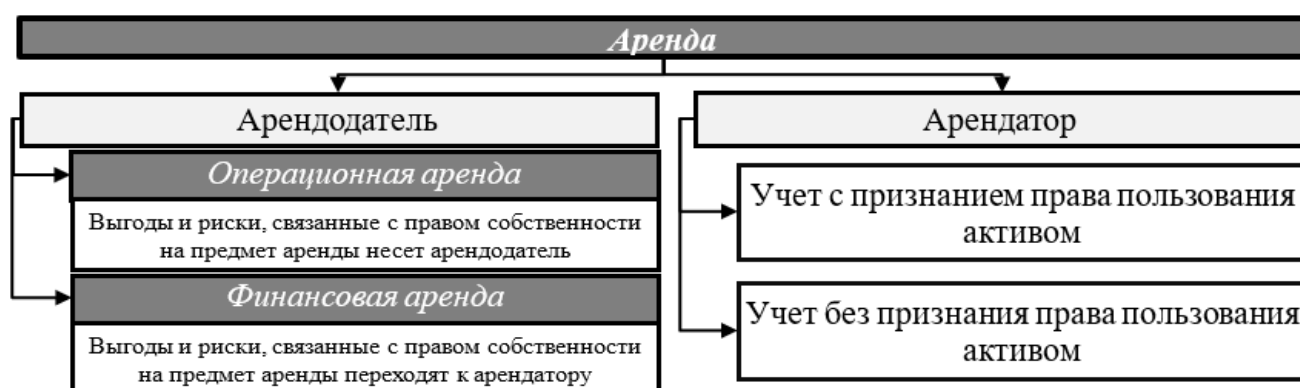


Рис. 5. Учет аренды у арендодателя и арендатора

ФСБУ 25/2018 «Бухгалтерский учет аренды» [7] разделяет аренду на операционную и неоперационную (финансовую). От вида аренды зависит ее дальнейшее отражение на счетах бухгалтерского учета.

В статье 5 ФСБУ 25/2018 «Бухгалтерский учет аренды» прописано при каких условиях объекты бухгалтерского учета классифицируются как объекты учета аренды (рис. 6).

В основу разработки ФСБУ 25/2018 «Бухгалтерский учет аренды» [7] был положен МСФО 16 «Аренда» [11]. При сопоставлении национального и международного стандартов можно заметить, что имеется ряд как аналогичных подходов к учету аренды, так и ряд различий в содержании. В таблице 2 сравним содержание ФСБУ 25/2018 «Бухгалтерский учет аренды» и МСФО 16 «Аренда».



Рис. 6. Условия идентификации актива в качестве объекта аренды в соответствии с требованиями ФСБУ 25/2018 «Бухгалтерский учет аренды»

В ходе сравнительного анализа ФСБУ 25/2018 «Бухгалтерский учет аренды» и МСФО 16 «Аренда» (табл. 1) выявлено, что национальный стандарт является менее детализированным. Но все же учет аренды ФСБУ 25/2018 сблизил подходы в российском и международном учете, ввел требования по учету аренды у арендатора и различия в учете финансовой и операционной аренды у арендодателя.

В соответствии с п. 5 Положения по бухгалтерскому учету «Доходы организации» ПБУ 9/99, утвержденного Приказом Минфина России от 06.05.1999 № 32н (с последними изменениями и дополнениями от 27.11.2020 № 287н) [5] (далее – ПБУ 9/99 «Доходы организации») арендные платежи считаются выручкой, если доходы от аренды имущества являются основной деятельностью организации. А в п. 7 ПБУ 9/99 «Доходы организации» указано, что арендные платежи являются прочими доходами, если организация имеет иной

основной вид деятельности, отличный от аренды.

В пункте 5 положения по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99, утвержденного Приказом Минфина России от 06.05.1999 № 33н (с последними изменениями и дополнениями от 06.04.2015 № 57н) [6] (далее – ПБУ 10/99 «Расходы организации») сказано, что расходами по обычным видам деятельности в организациях, у которых основной вид деятельности аренда, считаются расходы, осуществление которых связано с этой деятельностью.

Согласно п. 4 федерального стандарта бухгалтерского учета «Основные средства» ФСБУ 6/2020, утвержденного Приказом Минфина России от 17.09.2020 № 204н (с последними изменениями и дополнениями от 30.05.2022 № 87н) [9] (далее – ФСБУ 6/2020 «Основные средства») арендный объект, признаваемый основным средством, должен соответствовать критериям данного стандарта (рис. 7).

Таблица 1. Сравнение учета аренды по ФСБУ 25/2018 «Бухгалтерский учет аренды» и по МСФО 16 «Аренда» [7; 11]

Признак сравнения	ФСБУ 25/2018 «Бухгалтерский учет аренды»	МСФО 16 «Аренда»
Определение договора аренды	Не закрепляет определение	Подразумевает возмездную передачу права контроля использования идентифицированного актива на определенный срок арендатору
Первоначальная оценка обязательства	Она равна приведенной стоимости будущих арендных платежей по договору аренды	
Оценка объекта аренды у арендатора	Она представлена суммой первоначальной оценки обязательства по аренде, арендных платежей, осуществленных до даты оценки, затрат арендодателя по приобретению и приведению актива в пригодное для использования состояния, а также затрат по демонтажу и ликвидации актива	
Обязательные условия для признания объекта бухгалтерского учета в качестве объекта аренды	Все условия должны выполняться: – предоставление предмета аренды арендатору на определенный срок; – предмет аренды можно идентифицировать; – арендатор имеет право получать экономические выгоды от пользования объектом; – право арендатора на определение цели использования объекта	Нет условий признания объекта к учету, но аналогичные обстоятельства проверяются в момент заключения договора аренды: – клиент имеет право получать почти все экономические выгоды от использования объекта аренды; – может определять способ использования актива
Учет объекта аренды в учете арендодателя	При финансовой аренде субъект отражает в учете инвестицию в объект аренды, при операционной аренде признает арендные платежи в виде дохода	
Отражение аренды в учете арендатора	Независимо от характера аренды пользователь объекта отражает в учете одновременно право пользования активом и связанные с правом пользования обязательства по аренде	
Учет отдельных компонентов аренды	Нет аналогичного выделения компонентов и условий использования базового актива как отдельного компонента аренды	Организация должна учитывать каждый компонент аренды в рамках договора в качестве аренды отдельно от компонентов, не являющихся арендой
Критерии для определения сроков аренды	Данной конкретизации нет. Срок аренды для целей бухгалтерского учета рассчитывается исходя из сроков и условий, установленных договором аренды	Рассматриваются факторы, которые необходимо учитывать при определении срока аренды, и приведены конкретные примеры значительных событий или обстоятельств, приводящих к пересмотру срока аренды
Изменения, которые необходимо вносить в договор аренды	Не выделяет отдельно переоценку и модификацию, что затрудняет ведение бухгалтерского (финансового) учета в случае внесения изменений	Разделяет изменения, которые необходимо внести в договор аренды, на переоценку и модификацию, и детально описывает внесение необходимых корректировок

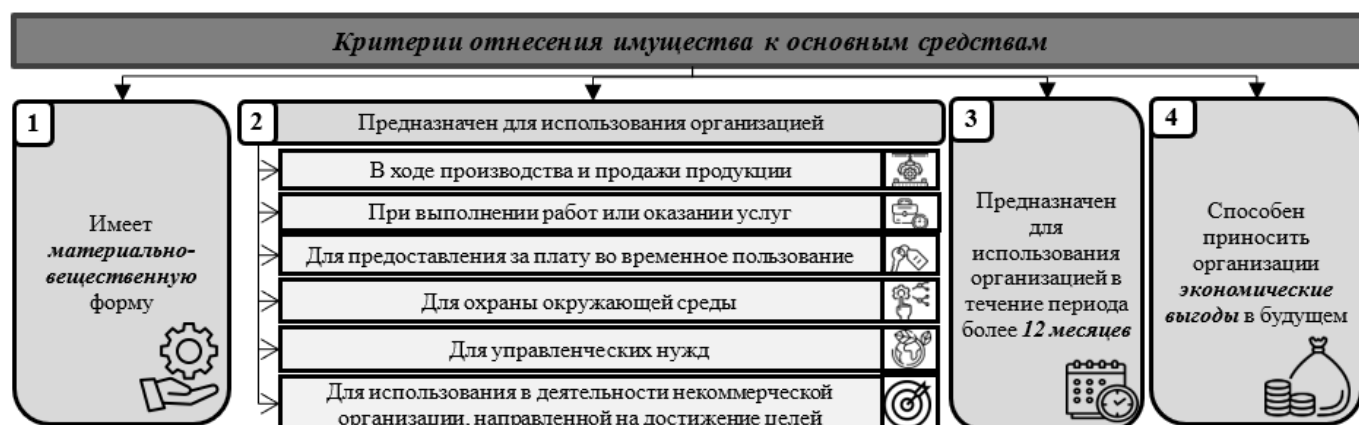


Рис. 7. Критерии отнесения имущества к основным средствам [9]

В Федеральном стандарте бухгалтерского учета «Документы и документооборот в бухгалтерском учете», ФСБУ 27/2021 утвержденном Приказом Минфина России от 16.04.2021 № 62н (с последними изменениями и дополнениями от

23.12.2021 № 224н) [8] (далее – ФСБУ 27/2021 «Документы и документооборот») прописаны требования к документам бухгалтерского учета, которые относятся в том числе к первичным до-

кументам, регистрам аналитического и синтетического учета аренды имущества.

Следующим нормативно-правовым документом, который участвует в регулировании учета аренды имущества, является положение по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» ПБУ 1/2008, утвержденное Прика-

зом Минфина России от 06.10.2008 № 106н (с последними изменениями и дополнениями от 07.02.2020 № 18н) [4] (далее – ПБУ 1/2008 «Учетная политика организации»). В этом документе отражено: что такое учетная политика, какие она должна содержать обязательные приложения (рис. 8).



Рис. 8. Обязательные приложения к учетной политике организации [4]

Участникам арендных отношений необходимо включить в свои учетные политики отдельные разделы, посвященные вопросам аренды, где следует раскрыть методы и способы учета.

Положения в части учета аренды, которые должны быть раскрыты в учетной политике организации представлены в таблице 2.

Таблица 2. Основные элементы учетной политики в части аренды [10]

Основные элементы учетной политики организации по аренде	
ПРИЗНАНИЕ В БУХГАЛТЕРСКОМ УЧЕТЕ ПРАВА ПОЛЬЗОВАНИЯ АКТИВОМ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО АРЕНДЕ	
Производится в отношении каждого предмета аренды	Право пользования активом не признается в отношении предметов аренды по договорам: – сроком аренды не более 12 месяцев; – со стоимостью предмета аренды не более 300 тыс. руб.
Основные элементы учетной политики организации по аренде	
ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФАКТИЧЕСКОЙ СТОИМОСТИ ПРАВА ПОЛЬЗОВАНИЯ АКТИВОМ	
В общем порядке	Без включения в фактическую стоимость затрат, связанных с поступлением предмета аренды и доведением до готовности, оценочного обязательства на демонтаж
СПОСОБ ОТРАЖЕНИЯ АРЕНДНЫХ ПЛАТЕЖЕЙ В РАСХОДАХ	
Равномерное отражение в течение срока аренды	Другой систематичный подход, который отражает характер использования экономических выгод от предмета аренды
АМОРТИЗАЦИЯ ПРАВА ПОЛЬЗОВАНИЯ АКТИВОМ	
Способ начисления амортизации	1. Линейный. 2. Уменьшаемого остатка. 3. Пропорционально количеству продукции (работ)
СРОК ДОГОВОРА АРЕНДЫ	
Факторы для определения срока договора аренды (срок полезного использования права пользования активом)	1. Срок, указанный в договоре. 2. Условия продления и выхода из договора. 3. Условия повышения (сохранения) стоимости арендных платежей. 4. Уровень цен на аренду в районе расположения предмета аренды и по городу.
ОЦЕНКА ОБЯЗАТЕЛЬСТВ ПО АРЕНДЕ	
С дисконтированием (по приведенной стоимости будущих арендных платежей на дату оценки)	Без дисконтирования (по номинальной стоимости арендных платежей на дату оценки)
ПЕРИОДИЧНОСТЬ НАЧИСЛЕНИЯ ПРОЦЕНТОВ	
Можно выбрать в зависимости от периодичности арендных платежей и отчетных дат в бухгалтерской отчетности	

<i>Обязательные приложения к учетной политике</i>	
РАБОЧИЙ ПЛАН СЧЕТОВ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА	
<i>Счета и субсчета для учета аренды у арендатора</i>	
01.03	Арендованное имущество
02.03	Амортизация арендованного имущества
76.07	Расчеты по аренде
76.07.1	Арендные обязательства
76.07.2	Задолженность по арендным платежам
76.07.5	Проценты по аренде
76.07.9	НДС по арендным обязательствам
<i>Счета и субсчета для учета аренды у арендодателя</i>	
02.02	Амортизация основных средств, учитываемых на счете 03
03	Доходные вложения в материальные ценности
20	Основное производство
90	Продажи (Основной вид деятельности аренда)
91	Прочие доходы и расходы» (Аренда не основной вид деятельности)
ФОРМЫ ПЕРВИЧНЫХ УЧЕТНЫХ ДОКУМЕНТОВ, РЕГИСТРОВ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА	
Отражаются применяемые унифицированные формы первичных документов и регистров, а также самостоятельно разработанные формы документов, которыми подтверждаются операции по учету аренды. Например, такие регистры, как карточки счета, анализы счетов, оборотно-сальдовая ведомость, обороты счетов по счетам учета аренды	
ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ИНВЕНТАРИЗАЦИИ АКТИВОВ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВ ОРГАНИЗАЦИИ	
Устанавливаются сроки проведения инвентаризации аренды, состав комиссии, а также отражается порядок оформления результатов проведения инвентаризации	
ПРАВИЛА ДОКУМЕНТООБОРОТА И ТЕХНОЛОГИЯ ОБРАБОТКИ УЧЕТНОЙ ИНФОРМАЦИИ	
Правила организации документооборота и технология обработки учетной информации о аренде, в т.ч. порядок и сроки передачи первичных учетных документов в соответствии с графиком документооборота	

План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкция по его применению, утвержденный Приказом Минфина РФ от 31.10.2000 № 94н (с последними изменениями и дополнениями от 08.11.2010 № 142н) [3] (далее – План счетов бухгалтерского учета)

служит основой для построения учета и представляет собой схему отражения в учете фактов хозяйственной деятельности. Учет аренды включает в себя взаимодействие нескольких счетов, в зависимости от того, кем является организация в договорных взаимоотношениях (рис. 9).

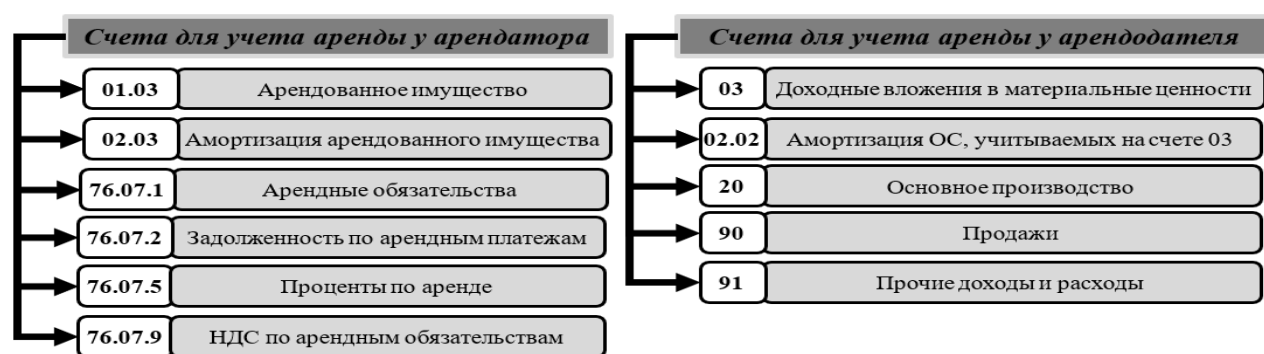


Рис. 9. Счета для учета аренды арендатором и арендодателем

К локальному уровню нормативного регулирования самой организации относится учетная политика организации, в которой обязательно должны быть прописаны положения, касающиеся учета аренды имущества.

Таким образом, мы рассмотрели основные нормативно-правовые акты, которые регулируют учет аренды имущества в коммерческих

организациях. Можно сделать вывод, что в России создана четкая система правил введения учета аренды, которая включает в себя нормативно-правовые акты различных уровней. Но в нормативно-правовые акты с каждым годом вносятся изменения, и в соответствии с этим методы и приемы введения учета совершенствуются.

Нами было выяснено, что важнейшим документом в области аренды стал стандарт ФСБУ 25/2018. Благодаря ему российские правила учета аренды стали намного ближе к международным стандартам. Однако некоторые отличия между российской и мировой практикой все еще существуют. Федеральные

стандарты, положения по бухгалтерскому учету и другие нормативно-правовые акты позволяют организациям правильно оформлять все документы, связанные с арендой имущества, и правильно вести бухгалтерский учет.

Библиографический список

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации (часть первая): текст с изменениями и дополнениями на 31 октября 2024 г.: [Принят Государственной Думой 21 октября 1994 года: одобрен Советом Федерации // Консультант Плюс: информационно-правовая справочная система. – Москва, 1997 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/.

2. О бухгалтерском учете: текст с изменениями и дополнениями на 12 декабря 2023 г.: Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ: [принят Государственной Думой 22 ноября 2011 года: одобрен Советом Федерации 29 ноября 2011 года] // Консультант Плюс: информационно-правовая справочная система. – Москва, 1997 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/.

3. План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организации и Инструкция по его применению: текст с последними изменениями и дополнениями на 8 ноября 2011 г.: Приказ Минфина Российской Федерации от 31 октября 2000 г. № 94н // Консультант Плюс: информационно-правовая справочная система. – Москва, 1997 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_29165/.

4. Положение по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» (ПБУ 1/2008) : текст с изменениями и дополнениями на 7 февраля 2020 г.: Приказ Минфина Российской Федерации от 06 октября 2008 г. № 106н // Консультант Плюс: информационно-правовая справочная система. – Москва, 1997 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_81164/.

5. Положение по бухгалтерскому учету «Доходы организации» (ПБУ 9/99): текст с изменениями и дополнениями на 27 ноября 2020 г.: Приказ Минфина Российской Федерации от 06 мая 1999 г. № 32н // Консультант Плюс: информационно-правовая справочная система. – Москва, 1997 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_6208/.

6. Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации» (ПБУ 10/99) : текст с изменениями и дополнениями на 06 апреля 2015 г.: Приказ Минфина Российской Федерации от 06 мая 1999 г. № 33н // Консультант Плюс: информационно-правовая справочная система. – Москва, 1997 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12508/.

7. Федеральный стандарт бухгалтерского учета «Бухгалтерский учет аренды» (ФСБУ 25/2018): Приказ Минфина Российской Федерации от 16.10.2018 № 208н // Консультант Плюс: информационно-правовая справочная система. – Москва, 1997 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_314504/.

8. Федеральный стандарт бухгалтерского учета «Документы и документооборот в бухгалтерском учете» (ФСБУ 27/2021): текст с изменениями и дополнениями на 23 декабря 2021 г.: Приказ Минфина России от 16.04.2021 № 62н // Консультант Плюс : информационно-правовая справочная система. – Москва, 1997 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_386440/.

9. Федеральный стандарт бухгалтерского учета «Основные средства» (ФСБУ 6/2020): текст с изменениями и дополнениями на 30 мая 2022 г.: Приказ Минфина РФ от 17 сентября 2020 г. № 204н // Консультант Плюс: информационно-правовая справочная система. – Москва, 1997 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_365338/.

10. Выбор способов учета по ФСБУ 25 в учетной политике // Бухэксперт – справочная система по учету в 1С: сайт. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://buhexpert8.ru/1s->

buhgalteriya/nalogi/buhuchet/uchetnaya-politika-bu/vybor-sposobov-ucheta-po-fsbu-25-v-uchetnoj-politike.html.

11. International Financial Reporting Standard (IFRS) 16 «Leases» // IFRS. – 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/ifrs16.html>.

12. Альбориева С.Н. Международные стандарты финансовой отчетности: учебное пособие. – Махачкала: ДагГАУ имени М.М. Джембулатова, 2024. – 143 с.

13. Ефремова Т.Ф. Современный толковый словарь русского языка Ефремовой // Академик: сайт. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/efremova/138877/Аренда>.

14. Кошелюк Б.Е. Понятие и особенности договора аренды недвижимости / Б.Е. Кошелюк, О.И. Левицкая // Аграрное и земельное право. – 2024. – № 1 (229). – С. 200-202. – DOI 10.47643/1815-1329_2024_1_200. – EDN NVIIQK.

15. Нечаев В.И. Экономика предприятий АПК: учебное пособие / В.И. Нечаев, П.Ф. Парамонов, И.Е. Халявка. – Санкт-Петербург: Лань, 2022. – ISBN 978-5-8114-0967-9.

REGULATORY LEGAL REGULATION OF LEASE ACCOUNTING IN COMMERCIAL ORGANIZATIONS: FROM THE CIVIL CODE OF THE RUSSIAN FEDERATION TO LOCAL REGULATORY LEGAL ACTS

A.A. Polotskaya, *Graduate Student*

S.A. Nardina, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

Omsk State Agrarian University named after P.A. Stolypin
(Russia, Omsk)

Abstract. *The article considers the system of regulatory and legal regulation of accounting of lease relations in commercial organizations. The main focus is on the analysis of FSB 25/2018 «Lease Accounting». The article also examined key regulatory legal acts, including the Civil Code of the Russian Federation and Federal Law № 402-FL «On Accounting», various accounting regulations and standards, and others. The issues of classification of leases, methods of accounting for them from the landlord and the tenant were considered.*

Keywords: *accounting, rent, landlord, tenant, property, regulatory and legal regulation.*

МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ВЫБОРА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПРОДУКТА

Р.Е. Садловский

ООО «Каркасные Строительные Технологии»

(Россия, г. Сургут)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-242-247

Аннотация. Исследование посвящено вопросам разработки стратегий выбора потребительского продукта предприятиями как ключевому направлению повышения их конкурентоспособности. Особое внимание уделено теоретическим и методическим основам разработки продуктовых стратегий, которые включают в себя анализ внутренней и внешней среды, выбор методов, а также различные подходы к определению этапов создания и продвижения продукта. Подчеркивается значимость стратегического подхода к разработке продукта, основанного на учете изменений в потребительских предпочтениях, конкурентной борьбе и рыночных тенденциях. Рассматриваются подходы к исследованию внутренней ресурсной обеспеченности компании и интеграции маркетинговых и технических процессов для обоснования выбора продуктов. Выделены ключевые факторы, влияющие на разработку стратегии выбора потребительского продукта, среди которых: используемые методы анализа (SWOT, PESTLE, бенчмаркинг и др.), этапы разработки и реализации продуктовых стратегий, преимущества внедрения инновационных продуктов и другие. По итогам проведенного исследования особое внимание фокусируется на необходимости обоснования специфического подхода к разработке продуктовой стратегии, который обеспечит достижение конкурентных преимуществ, возможности подстраиваться под рыночные изменения и удовлетворит запросы потребителей.

Ключевые слова: продуктовая стратегия, выбор потребительского продукта, конкурентоспособность бизнеса, анализ внутренней и внешней среды, потребительские предпочтения, методы анализа (SWOT, PESTLE), стратегический подход, инновационные продукты, рыночные тенденции, управление бизнесом.

В условиях интенсивно возрастающей изменчивости экономики вопросы повышения конкурентоспособности бизнеса приобретают фундаментальный характер и зависят от качества организации управления, ориентированного на решение обширного спектра задач. Одной из таковых выступает разработка продуктовых стратегий с обоснованием выбора конкретного потребительского продукта и его последующего вывода на рынок. Несмотря на первостепенное значение, общие теоретические особенности и методические основы выбора потребительского продукта предприятием остаются недостаточно изученными. В частности, научно-теоретический и практический интерес приобретают идеи конкретизации и алгоритмического представления разработки стратегии выбора потребительского продукта как неотъемлемой части участия бизнеса в разворачивающихся на рынке процессах.

Актуальность в свете заявленного приобретают вопросы выработки методических основ – выбора комплекса методов, сопровождающих управленческий аппарат на различных стадиях разработки и реализации продуктовой стратегии. Последняя, ввиду тесной связанности с внутренней стороной функционирования бизнеса и внешними тенденциями, представляет не меньший интерес; его практическое воплощение проявляется в отслеживании актуальных тенденций изменения потребительских предпочтений, которые глобально влияют на заинтересованность клиентов в выборе тех или иных продуктов.

Целью исследования является обоснование методических аспектов разработки стратегии выбора потребительского продукта предприятием и конкретизация обстоятельств, диктующих специфику продуктовой стратегии бизнеса.

Теоретическим базисом исследования послужили труды ученых, а также открытые

данные, синтез которых позволил уточнить, систематизировать и структурировать основные алгоритмы и этапы проработки продуктовой стратегии в бизнесе (с особым вниманием обоснованию выбора потребительского продукта предприятием). В основу исследования положены методы библиографического описания, анализа и синтеза, сравнения, сопоставления, дедукции и индукции, формально-логического анализа, а также графической визуализации.

Стратегические основы занимают неотъемлемую часть в функционировании конкурентоспособных компаний, ориентированных на достижение длительных, т.е. протяженных во времени результатов. Стратегия как элемент, устанавливающий долгосрочные цели, принципы и приоритеты организации финансово-хозяйственной активности бизнеса, предопределяет характер принимаемых в нем решений. Так, как верно подчеркивает В.А. Кулагина, идеи разработки методических положений стратегического управления выступают одними из передовых в современной теории и практике менеджмента предприятий, что в особенности подтверждается динамизмом и быстрой изменчивостью внешних средовых условий, в которых функционирует каждая бизнес-структура. Стратегия выступает элементом, который оказывает влияние на

долгосрочную перспективу на предпринимаемые компанией действия, в связи с чем идеи её разработки строятся на детализации и обосновании не только внешних, но и внутренних условий (обстоятельств), воздействующих на бизнес [1].

Для предприятий, ориентированных на B2C-рынки сбыта (рынки, где потребителем является человек, индивид, как правило, относительно массовый и рациональный потребитель), идеи стратегического планирования тесно связаны с отслеживанием потребительских трендов и тенденций, предопределяющих и обуславливающих поведение потребителей. Например, мнению Т.А. Ивановой, которая приводит в пример маркетинговые стратегии, важным становится изучение моделей потребительского поведения (рис. 1), основываясь на которых у предприятия появляется возможность планировать стратегические основы, дальнейшие шаги (которые с большей долей вероятности приведут к искомому результату). В том числе, как подчеркивает автор, изучение внешней среды – рынка, потребителей, разворачивающихся трендов и тенденций (и т.п.) выступает базисом для обоснования выбора продукта, который будет востребован на рынке в его текущем и будущем состоянии [2].

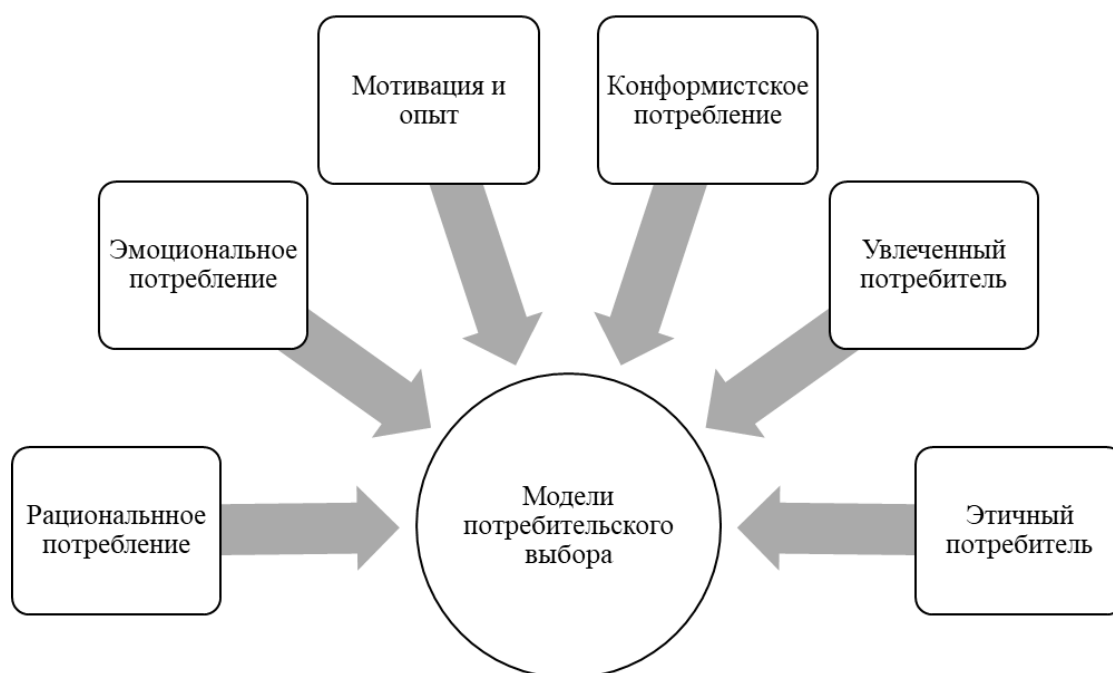


Рис. 1. Модели потребительского выбора как основа разработки продуктовой стратегии [2]

Итак, очевидно, что основой разработки любой стратегии компании, будь то продуктовой, маркетинговой, стратегии развития и др. становится именно исследование внешней и внутренней среды. При изучении каждого из элементов, задающих пространство в функционировании бизнеса, приоритет отдается конкретным областям исследования. Если области внешней среды были раскрыты нами ранее, то внутренняя среда предприятия становится не менее сложным и всесторонним объектом анализа.

Согласно данным исследования А.Ю. Абабковой, согласование внутренних и внешних условий, а также их изучение в неразрывной связи – основа разработки продуктовой стратегии. Учет внутренней среды отождествляется автором с анализом, с изучением ресурсной обеспеченности, с уточнением состояния нематериальных активов и любых других элементов, несомненно, оказывающих влияние на способность компании разрабатывать конкретный продукт [3]. Иными словами, разработка стратегии, как правило, представляется процессом итеративным, постепенным, в котором бизнес балансирует между внутренними возможностями (сталкивается с фактическими ограничениями), целями, планируемыми результатами (стратегией) и внешними ожиданиями (будто потребительскими; влиянием конкурентной борьбы и продуктовых стратегий других компаний и т.д.).

Итак, идея разработки нового продукта обязательно начинается с этапа анализа, в процессе которого осуществляется изучение любой важной информации, сбор данных, обеспечивающих предприятие возможностями влиять на ситуацию в «пользу» себя. Подобное рассматривается в исследовании Ц. Ли в качестве фундаментального элемента разработки продуктовой стратегии и представляется через не только изучение рынка, но и проведение исследований, разработок, интеграции маркетинговых возможностей и технических процессов в единый комплекс, обосновывающих выбор того или иного продукта. В долгосрочной перспективе разработка множества продуктов позволяет сформировать компании набор продуктов, каждый из которых используется для решения той или иной задачи. Так, например, один продукт может привлекать потребителя в целом, в то время как другой будет приносить основную долю выручки за счет сопутствующей реализации с первым. Кроме того, автором также отмечается важность структурирования процессов разработки продуктовой стратегии, в чем ценным становится выполнение функций целеполагания, планирования, управления инновациями, а также оценки эффективности продуктов [4]. Таким образом, общепринятая типовая структура этапов разработки продукта может быть представлена следующим образом (рис. 2).



Рис. 2. Типовые этапы разработки продукта в компании

Отметим, что важнейшим, этапом разработки продукта в компании (помимо аналитики) становится непосредственный выбор продукта, сопряженный с генерацией идей, отбором наиболее жизнеспособных вариаций концепции продукта, соотнесенных с внешней и внутренней средой. С учетом данного обстоятельства, продуктивными видятся тезисы В.В. Чураевой, которая разделяет продукты в виде нескольких уровней (рис. 3), в рамках каждого из которого устанавливаются соб-

ственные специфические характеристики. Задача каждой компании – обеспечивать стратегическое подкрепление продукта, т.е. обосновывать стратегию продукта и согласовывать её с основными целями бизнеса. В числе стратегий автор выделяет ценовую и стратегию дифференциации; если первая ориентирована на установление ценовых преимуществ в продвижении, то вторая становится способом наделения продукта уникальными чертами и характеристиками [5].



Рис. 3. Уровни разрабатываемого на предприятии продукта [5]

Помимо представленного, интересны и выводы, сделанные А.А. Набоких и А.В. Рятте-лем, которыми разработка продукта связывается со стадиями его жизненного цикла. Авторы устанавливают данные стадии через призму жизненного цикла рынка, представленного в виде вывода на рынок, подъема, достижения пика зрелости и последующего спада или обновления (с выводением продукта с рынка или его трансформацией) [6]. Данный подход к изучению продуктов в том числе имеет место и аналогичным образом связывается с проведением аналитики – изучением состояния продукта в зависимости от рыночных тенденций его потребления.

Стоит заметить, что вне зависимости от рассматриваемого алгоритмического представления и способов разработки стратегии выбора продукта, компания сталкивается с вопросами обоснования комплекса методов, сопровождающих и поддерживающих разработку продукта. Подобное отмечается и в работе Е.А. Морева, которым предлагается несколько интересных методологических аспектов разработки продукта (табл. 1). Каждая из методологий сопровождается идеями использования типовых методов – SWOT-анализа, PESTLE-анализа, индексного метода, и многих других, поддерживающих выбор конкретной конфигурации продукта [7].

Таблица 1. Методологические основы разработки продукта и их особенности [7]

№	Методологический аспект	Специфика
1	Бережливый запуск	Разработка продукта имеет строго научно обоснованный характер и предполагает структурированную реализацию алгоритмов разработки; все начинается с изучения, тестирования гипотез. Риски минимизируются и только после этого начинается вывод продукта на рынок. Впоследствии продукт подвергается улучшениям, создается минимально жизнеспособный продукт
2	Гибкий подход	Разработка продукта имеет итеративный и местами противоречиво-хаотичный характер; основу разработки представляют доработки на каждой из стадий разработки. Упор отводится принятию во внимание текущей динамики рыночной среды и изменениям
3	Клиентоориентированный подход	Разработка продукта строится на том, чтобы удовлетворять клиентские запросы, создавать продукты, соответствующие или превышающие клиентские ожидания

Таким образом, в процессе разработки стратегии выбора потребительского продукта предприятие неизбежно сталкивается с системой методологических и практических аспектов, связанных с интеграцией и взаимным учетом внутренних ресурсов и возможностей с внешними рыночными условиями. Анализ внешней среды (динамика спроса и поведения потребителей, активность конкурентов, отраслевые тенденции и др.) наряду с оценкой внутренних возможностей (ресурсное обеспечение, инновационный потенциал, управленческие подходы) выступают элементами, которые взаимным образом дополняют друг друга и в следствии чего позволяют формировать логически обоснованную структурно-последовательность действий выведения нового продукта (или актуализации существующей продуктовой линейки).

Стоит отметить, что первостепенную важность приобретает и выбор конкретных мето-

дов, благодаря которым удастся поддерживать разработку продукта (SWOT, PESTLE, индексные методы, бенчмаркинг, анализ жизненного цикла и др.). Выбор конкретного набора методов определяется как компетенциями управленцев, так и необходимостью адаптации к постоянно изменяющимся рыночным и технологическим условиям. Принципиальным, несмотря на необходимость подстраивания под изменения, остается следование стратегическому вектору развития организации. В совокупности представленные теоретико-методические и практические условия формируют основу формирования продуктовых стратегий, которые будут ориентированы на удовлетворение запросов потребителей, оптимальное использование внутренних возможностей и эффективное (сбалансированное) реагирование на рыночные процессы.

Библиографический список

1. Кулагина В.А. Методологические аспекты разработки маркетинговой стратегии // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2017. – № 1. – С. 54–58.
2. Иванова Т.А. Модели потребительского поведения как основа маркетинговой стратегии // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. – 2012. – № 2. – С. 110–118.
3. Абабкова М.Ю. Аспекты формирования продуктовой стратегии образовательной организации в международном образовании // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2010. – № 1 (3). – С. 67–73.
4. Ли Ц. Разработка новых продуктов для увеличения конкурентоспособности компании // Экономика и социум. – 2021. – № 1-2 (80). – С. 130–135.
5. Чураев В.В. Стратегия формирования продукта (управление маркетингом) // Мировая наука. – 2021. – № 4 (49). – С. 252–255.
6. Набоких А.А., Ряттель А.В. Сущность и значение реализации продуктовой стратегии на предприятиях пищевой промышленности // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 6-2. – С. 76–79. – DOI: 10.24411/2411-0450-2019-10865.
7. Морев Е.А. Современные методы разработки продукта в условиях изменчивости рынка // Стратегии бизнеса. – 2021. – Т. 9. № 9. – С. 271–275.

METHODOLOGICAL ASPECTS OF DEVELOPING A STRATEGY FOR SELECTING A CONSUMER PRODUCT

R.E. Sadlovsky

“Frame Construction Technologies” LLC

(Russia, Surgut)

Abstract. *The study is dedicated to the development of strategies for selecting consumer products by enterprises as a key direction for enhancing their competitiveness. Special attention is given to the theoretical and methodological foundations of developing product strategies, which include an analysis of internal and external environments, the selection of methods, and various approaches to determining the stages of product creation and promotion. The significance of a strategic approach to product development is emphasized, based on the consideration of changes in consumer preferences, competitive dynamics, and market trends. Approaches to studying the internal resource capacity of companies and the integration of marketing and technical processes to justify product selection are examined. Key factors influencing the development of a strategy for selecting a consumer product are highlighted, including applied methods of analysis (SWOT, PESTLE, benchmarking, etc.), stages of product strategy development and implementation, advantages of introducing innovative products, and more. The results of the study focus on the necessity of substantiating a specific approach to product strategy development that ensures competitive advantages, adaptability to market changes, and satisfaction of consumer demands.*

Keywords: *product strategy, consumer product selection, business competitiveness, analysis of internal and external environments, consumer preferences, methods of analysis (SWOT, PESTLE), strategic approach, innovative products, market trends, business management.*

СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ В СВЕТЕ ПОЛОЖЕНИЙ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СТРАНЫ

Ж. Садыралиев, д-р экон. наук, и.о. профессора

А.Т. Мамыралева, канд. экон. наук, доцент

Б.З. Манапбаев, магистрант

Н.М. Момунова, магистрант

Жалал-Абадский государственный университет им. Б. Осмонова
(Кыргызстан, г. Жалал-Абад)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-248-253

Аннотация. В статье анализируется современное состояние сельского хозяйства Кыргызской Республики в контексте стратегии устойчивого развития. Цель исследования заключается в выявлении факторов, влияющих на эффективность аграрного сектора, и в определении направлений его модернизации. Раскрываются ключевые проблемы – фрагментарность землепользования, низкая производительность и ограниченность ресурсов. Определены приоритетные направления развития: цифровизация, кооперация, рациональное использование земель и природных ресурсов, укрепление продовольственной безопасности страны.

Ключевые слова: сельское хозяйство, устойчивое развитие, аграрная реформа, кооперация, продовольственная безопасность, модернизация.

В рыночной экономике сельское хозяйство продолжает оставаться важнейшей аграрной сферой, обеспечивающей занятость значительной части населения, формирование продовольственной безопасности, являясь источником валютных поступлений и выступая одной из базовых составляющих национальной экономики.

На аграрный сектор приходится заметная доля внутреннего валового продукта страны. Для сельских территорий аграрное производство и ведение сельского хозяйства является основой жизнедеятельности домохозяйств.

В условиях сложной и динамично изменяющейся мировой и региональной экономической и геополитической ситуации, цифровизации ключевых сфер общественной жизни и отраслей глобальной экономики, усиливающегося давления человека на экосистему планеты и обострения климатических изменений задача устойчивого развития сельского хозяйства приобретает особую актуальность. Кыргызстан, традиционно относящийся к числу аграрных стран, в рамках Национальной стратегии устойчивого развития поставил задачи по модернизации аграрного сектора. Этот стратегический документ определяет приоритетные направления развития сельского хозяйства [1], среди которых:

- обеспечение выхода на внешние аграрные рынки с продукцией, отличающейся высоким качеством, экологической чистотой и достаточным объемом, что позволит преодолеть ограниченную конкурентоспособность;

- предоставление сельскохозяйственным товаропроизводителям доступных и льготных кредитных ресурсов;

- содействие государства в трансформации мелких и индивидуальных хозяйств в крупные товарные (производительные, конкурентоспособные и эффективные) формы;

- внедрение инновационных технологий.

Цель выполненного исследования заключается в анализе современного состояния сельского хозяйства Кыргызстана, выявлении основных проблем и тенденций, а также рассмотрении перспектив его развития в контексте стратегии устойчивого развития страны.

Сельское хозяйство как стратегический сектор экономики Кыргызской Республики.

Сельское хозяйство играет фундаментальную роль в национальной экономике, обеспечивая не только формирование продовольственной базы страны, но и развитие смежных отраслей – перерабатывающей промышленности, торговли, транспорта и др.

Кыргызское сельское хозяйство отличается разнообразием. Здесь выращиваются зерно-

вые культуры, технические растения, овощи, бахчевые, фрукты. Важной отраслью является животноводство, традиционно занимающее сильные позиции. Разнообразие климатических зон позволяет сочетать земледелие и пастбищное животноводство, что создает предпосылки для диверсификации производства.

Однако потенциал аграрного сектора реализован не в полной мере. Несмотря на проведенные реформы, в отрасли сохраняются системные проблемы. Чтобы понять это, необходимо проанализировать и изучить особую роль и место сельского хозяйства в национальной экономике Кыргызстана спустя 30 лет после проведения земельной реформы.

Формально с момента начала реформ в сельском хозяйстве страны якобы, была создана принципиально новая организационно-экономическая система хозяйствования, отличная от советского периода: она ориентирована на рыночные условия, конкурентоспособное и устойчивое производство сельхозпродукции, предназначенной для экспорта, и базируется на разнообразных формах собственности и организации труда. Именно так данный процесс представлен в официальных документах государственных органов. Однако на практике ситуация обстоит иначе.

В первые годы реформ сельское хозяйство обеспечивало свыше 30% валового внутреннего продукта страны. Тогда же более 65% населения республики проживало в сельской местности. Следовательно, уровень жизни населения и экспортный потенциал страны в значительной степени зависели от развития аграрного производства. Но и спустя 30 лет после начала аграрной реформы ситуация мало изменилась: по-прежнему 65% населения Кыргызстана живёт в сельской местности, при этом, по итогам 2021 года, доля сельского хозяйства в структуре ВВП составила лишь 13,8% [2]. Снижение удельного веса аграрного сектора в экономике, неспособность полностью удовлетворить потребности сельского населения свидетельствуют о том, что результаты аграрной реформы оказались не столь положительными, как предполагалось. Иными словами, аграрный сектор национальной экономики переживает этап незавершённой реформы, которая не доведена до логического завершения.

Старую систему хозяйствования разрушили, но полноценной эффективной альтернативы так и не создали. Несмотря на проведённые преобразования, новые формы хозяйствования и организации труда в аграрном секторе, с учётом специфики сельского хозяйства Кыргызстана, до настоящего времени не получили должного применения и даже не обрели полноценного научного и экономического обоснования. В результате в стране так и не удалось создать эффективную рыночную модель, обеспечивающую высокие темпы производства сельскохозяйственной продукции, как это наблюдается в развитых странах. Поэтому решение проблем современного сельского хозяйства находится в центре экономической политики государства.

Основная цель данного исследования заключается в том, чтобы найти теоретически обоснованный ответ на вопрос: почему проведённая аграрная реформа до настоящего времени не дала ожидаемых результатов, в чём заключаются её причины. На этой основе ставится задача внести вклад в разработку эффективной и устойчивой рыночной модели функционирования аграрного сектора экономики. Предполагается также предложить жизнеспособные формы организации труда в сельском хозяйстве Кыргызстана и определить теоретико-практические пути их реализации.

Наш анализ показывает, что аграрная реформа проводилась поспешно, без должного научного обоснования, в результате чего страна потеряла значительную часть имеющегося капитала и не смогла создать новые эффективные структуры. Не были в полной мере учтены такие взаимосвязанные факторы, как природно-климатические условия Кыргызстана, особенности менталитета, стадии экономического развития. Считалось, что достаточно лишь передать землю из государственной собственности в частную, и сельское хозяйство начнёт бурно развиваться. Однако это оказалось иллюзией, так как решение принималось поспешно, узким кругом чиновников, без учёта мнения научного сообщества и специалистов, непосредственно работающих в сельском хозяйстве.

В качестве образца реформаторы брали Соединённые Штаты Америки, где менее 2% населения, являясь фермерами и владея зем-

лём, обеспечивают продукцией не только всю страну, но и мировой рынок. На этом основании предполагалось, что и в Кыргызстане приватизация земли и ликвидация колхозов и совхозов выведет страну из кризиса. Однако приватизация и раздел коллективной собственности во многих случаях проводились под давлением и административными методами, зачастую крайне поспешно и без продуманного результата.

Таким образом, методология, методы и пути трансформации аграрного сектора в рамках новой экономической системы не были заранее комплексно проработаны [3].

Ключевым элементом аграрных преобразований стала земельная реформа. На основании референдума 1998 года земля была признана

объектом частной собственности, и крестьяне получили земельные доли. Начали создаваться первые фермерские хозяйства, но они так и не достигли уровня крупных, мощных фермерских хозяйств по примеру американских.

Причины заключаются в следующем:

Во-первых, в отличие от Китая, где придерживались принципа «неважно, какого цвета кошка, важно, чтобы она ловила мышей», в Кыргызстане не хватило мудрости и дальновидности для того, чтобы сохранить и развивать те формы собственности, которые могли бы быть наиболее эффективными.

Во-вторых, проведение земельной реформы по образцу США, то есть простое копирование (ксерокопия) чужого опыта, оказалось в корне ошибочным шагом.

Таблица 1. Количества субъектов хозяйствования в сельском хозяйстве Кыргызской Республики после реформирования (Единицы на конец года)

	2017	2018	2019	2020	2021
Всего	429 291	440 316	453 127	462 483	468 402
в т.ч.:					
Сельское хозяйство	429 217	440 055	452 803	462 129	468 011
в т.ч.:					
Государств. хозяйства	27	26	31	31	34
Коллективн. х\ва	460	427	464	517	554
Крестьянские (фермерские) хозяйства	323 245	332 909	342 153	349 159	354 654
Индивид. предприниматели	105 485	106 693	110 155	112 422	112 769
Лесное хозяйство	53	62	112	116	120
Рыболовство	21	199	212	238	271

По состоянию на конец 2021 года в сельском хозяйстве Кыргызстана функционировало 468 402 субъекта хозяйствования, из которых 354,6 тыс. составляли крестьянские (фермерские) хозяйства [5] (табл. 1). Под крестьянским хозяйством, как правило, подразумевается единое домашнее хозяйство, включающее одну семью, а также совокупность земельных долей, выделенных её членам для ведения сельскохозяйственного производства.

Однако распределение таких хозяйств и средний размер земельных участков существенно различаются по районам области (табл. 2). Это связано с тем, что в момент начала аграрной реформы в каждом районе и в каждом айылном округе площадь пашни делилась исходя из наличия земельных ресурсов на тот момент. В результате доля, приходящаяся на одного человека, и соответственно земельный участок одной семьи, значительно различались. Так, в районах, где на душу

населения приходились большие площади пашни, жители были лучше обеспечены работой и имели более высокий уровень жизни. Они могли удовлетворять собственные продовольственные потребности за счёт собственного производства и меньше зависели от закупок на рынке. В то же время в горных районах, где проживало по 5-6 тыс. человек в айыл окмоту, на одного человека выделялось всего 0,2 сотки или даже меньше. В таких условиях семья из десяти человек получала лишь 2 сотки земли, что едва ли позволяло вести даже натуральное хозяйство.

Ситуация осложнилась тем, что часть семей использовала выделенные земельные доли не по назначению: строила на них дома, закладывала сады или огороды, а также продавала участки, зачастую без документального оформления (рынок купли-продажи земельных долей к тому времени ещё не был сформирован). Формально эти земли учитывались

ваются в составе пашни страны, однако фактически они не используются как сельхозугодья и не приносят того дохода, который обеспечивала плановая экономика. Мелкие наделы невозможно эффективно объединять в кооперативы или использовать с применением передовых агротехнических методов, что препятствует росту производительности. Одной из причин сложившейся ситуации является малый размер пахотных земель, приходящихся на одно домохозяйство. Так, по состоянию на 1 января 2012 года в Жалал-Абадской области средний показатель составлял всего 1,5 га, а в отдельных районах, например, в Базар-Коргоне и Аксы, эта величина была ещё меньше (табл. 2). Для сравне-

ния: согласно сельскохозяйственной переписи 2017 года, в США насчитывалось 2,04 миллиона фермерских хозяйств, которые владели 900 миллионами акров земли (около 1,4 млн квадратных миль). В среднем на одного фермера приходилось 441 акр, или примерно 178 га пахотных земель [3].

Сравнивая эти показатели, читатель может сам сделать вывод: где возможно успешное внедрение механизации, автоматизации и передовых агротехнических технологий? Очевидно, что эффективность их применения напрямую зависит от масштабов обрабатываемых земель, наличия соответствующей техники и рационального использования водных ресурсов.

Таблица 2. Средние размеры земельных долей по районам и городам Джалал-Абадской области на одного домохозяйства (на 01.01.2012)

Районы и города	Количество хозяйств	Площадь пашни, га	Средний размер земельной доли, га
Всего по области	86 408	127 676	1,5
Аксы́йский	15 080	16 296	1,1
Ала-Буки́нский	7 063	15 961	2,3
Базар-Коргонский	11 820	15 228	1,3
Ноокенский	9 078	14 208	1,6
Сузакский	22 464	33 540	1,5
Тогуз-Тороуский	3 673	8 675	2,4
Токтогульский	11 132	15 763	1,3
Чаткальский	2 931	5 890	2,0
г. Жалал-Абад	1 536	1 032	0,7
г. Кара-Куль	191	215	1,1
г. Майлуу-Суу	124	63	0,5
г. Таш-Кумыр	316	805	2,5

Практика наглядно демонстрирует, что эффективное использование земли, внедрение агротехнических достижений и современных технологий возможно преимущественно в укрупнённых хозяйствах. Однако за прошедшие 30 лет так и не были предложены действенные рыночные механизмы формирования кооперативов или укрупнённых сельскохозяйственных предприятий. Государство не нашло пути к завершению реформ в данном направлении, а вместо этого отдельные должностные лица, проявляя некомпетентность, пытались механически объединять крестьянские хозяйства и создавать кооперативы.

Кроме того, сохраняются серьёзные нарушения в использовании земельных долей: они нередко применяются не по целевому назначению, не сохраняются и не защищаются от

передачи под иные нужды, в частности под строительство.

Все эти проблемы свидетельствуют о том, что мы не смогли выработать рациональные формы организации труда и эффективного использования земли. По сути, аграрная и земельная реформа за 30 лет зашла в тупик и превратилась в «движение по кругу».

Заключение

Подводя итог вышеизложенному, в качестве предложения автор рассматривает необходимость разработки практических механизмов укрупнения индивидуальных хозяйств, что соответствует приоритетным направлениям стратегии устойчивого развития сельского хозяйства страны. С этой целью целесообразно на государственном уровне разработать механизм выпуска акций для каждого сельского муниципалитета в зависи-

мости от бонитета и кадастровой стоимости одного гектара земли.

Каждый собственник земельной доли должен иметь возможность знать, во что оценивается его участок и какие акции он получает. Органы местного самоуправления, выкупая акции у тех владельцев, которые не способны самостоятельно обрабатывать землю, должны инициировать создание акционерных обществ, функционирующих как производственные структуры. При этом лицо, передавшее землю в уставный капитал, становится акционером и получает право на дивиденды в соответствии с законодательством.

В ряде случаев в одном айыл окмоту может возникнуть необходимость формирования нескольких крупных акционерных обществ, ко-

торые будут арендовать массивы земельных угодий и обеспечивать их рациональное использование. Владельцы земельных паёв, находящиеся в трудовой миграции или не имеющие возможности самостоятельно вести хозяйство, могут добровольно передавать землю в управление акционерному обществу и при этом сохранять статус акционера со всеми вытекающими правами.

В этой связи назрела необходимость формирования соответствующей нормативно-правовой базы, которая регламентировала бы создание акционерных обществ при айыл окмотах для эффективного использования земельных ресурсов. Данный вопрос должен быть вынесен на широкое общественное обсуждение.

Библиографический список

1. Национальная стратегия развития Кыргызской Республики на 2018-2040 годы. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gov.kg/ru/programs/8>.
2. Сборник «Национальные счета Кыргызской Республики». Ежегодная публикация НСК КР. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://stat.gov.kg/ru/publications/sbornik-nacionalnye-scheta-kyrgyzskoj-respubliki-2012-2016gg>.
3. Алимбеков К.А. Формирование и развитие эффективной рыночной модели аграрного сектора в условиях трансформирующейся экономики (на материалах КР). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cslnaskr.krena.kg/collections/ru/download/3779/>.
4. Воронин Б.А., Воронина В. Состояние и тенденции развития фермерских хозяйств в зарубежных странах // Аграрный вестник Урала. – 2015. – № 10 (140).
5. Milknews. Как устроен фермерский бизнес в США. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://milknews.ru/index/novosti-moloko_7237.
6. Сборник «Сельское хозяйство Кыргызской Республики». Ежегодная публикация НСК КР. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://stat.gov.kg/ru/publications/sbornik-selskoe-hozyajstvo-kyrgyzskoj-respubliki>.

AGRICULTURE OF THE KYRGYZ REPUBLIC IN LIGHT OF THE PROVISIONS OF THE STRATEGY FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE COUNTRY

J. Sadyraliev, *Doctor of Economic Sciences, acting Professor*

A.T. Mamyrleeva, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

B.Z. Manapbayev, *Graduate Student*

N.M. Momunova, *Graduate Student*

Jalal-Abad State University named after B. Osmonov
(Kyrgyzstan, Jalal-Abad)

Abstract. *The article analyzes the current state of agriculture in the Kyrgyz Republic in the context of the country's sustainable development strategy. The purpose of the study is to identify the main factors affecting the efficiency of the agricultural sector and to determine the key directions for its modernization. The paper highlights major challenges such as fragmented land use, low productivity, and limited resources, and outlines priority areas for development – digitalization, cooperation, rational land and resource management, and food security enhancement.*

Keywords: *agriculture, sustainable development, agrarian reform, cooperation, food security, modernization.*

МЕЖВЕДОМСТВЕННОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ ПРИ ВЕДЕНИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО КАДАСТРА НЕДВИЖИМОСТИ

О.В. Смагина, магистрант

Российская академия народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС)
(Россия, г. Москва)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-254-259

Аннотация. В статье проведён комплексный анализ правовых аспектов межведомственного взаимодействия государственных органов в процессе ведения Единого государственного реестра недвижимости (ЕГРН). Исследование направлено на выявление проблем, препятствующих эффективному информационному обмену между Росреестром, иными федеральными органами исполнительной власти, региональными структурами и органами местного самоуправления. В статье рассматривается действующая нормативно-правовая база, положения Федерального закона «О государственной регистрации недвижимости» и Федерального закона «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг». Автор анализирует структуру и функции системы межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ) как основного технического инструмента для обмена сведениями. В ходе исследования выявлены основные барьеры: дублирование сведений в различных государственных информационных ресурсах, наличие противоречивой информации, технические сбои в работе СМЭВ, а также пробелы в законодательстве, порождающие правовую неопределенность. Особое внимание уделяется специфическим проблемам взаимодействия при учете земель лесного фонда, объектов культурного наследия и иных категорий недвижимости, требующих участия узкоспециализированных ведомств. На основе анализа правоприменительной практики и научных трудов предложены конкретные направления совершенствования законодательства и организационных механизмов, направленные на создание единого, достоверного и непротиворечивого информационного пространства в сфере недвижимости.

Ключевые слова: межведомственное взаимодействие, государственный кадастр недвижимости, Единый государственный реестр недвижимости (ЕГРН), система межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ), Росреестр, правовое регулирование, информационный обмен, кадастровый учет.

Становление и развитие правового государства в Российской Федерации неразрывно связано с формированием эффективной системы управления земельно-имущественным комплексом, ядром которой является государственный кадастр недвижимости. С 1 января 2017 года, с вступлением в силу Федерального закона от 13 июля 2015 г. № 218-ФЗ «О государственной регистрации недвижимости», был создан Единый государственный реестр недвижимости (ЕГРН), объединивший сведения государственного кадастра недвижимости (ГКН) и Единого государственного реестра прав на недвижимое имущество и сделок с ним (ЕГРП). Этот шаг стал основным в реформировании учетно-регистрационной системы, направленным на создание единого и достоверного государственного информационного ресурса об объектах недвижимости.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что полнота и достоверность сведений ЕГРН напрямую зависят от качества информационного обмена между уполномоченным органом – Федеральной службой государственной регистрации, кадастра и картографии (Росреестр) и множеством других государственных и муниципальных органов. Эффективное межведомственное взаимодействие является необходимым условием для защиты прав собственников, справедливого налогообложения, рационального планирования территорий и привлечения инвестиций. Как справедливо отмечает Н.Л. Лисина, история развития кадастрового учета в России демонстрирует постоянный поиск оптимальных моделей управления информацией о земле и недвижимости [6]. Современный этап, характеризующийся цифровизацией государствен-

ных услуг, ставит перед системой новые вызовы, требующие не просто обмена данными, а построения целостной цифровой экосистемы.

Вместе с тем, несмотря на значительные шаги в области нормативного регулирования и технологического обеспечения, на практике система межведомственного взаимодействия сталкивается с серьезными проблемами. К ним относятся как технические сбои и несовершенство форматов обмена данными, так и правовые коллизии, несогласованность действий различных ведомств, наличие противоречивых сведений в разных государственных ресурсах. А.В. Дементьева указывает, что современные тенденции совершенствования системы ведения кадастра направлены на повышение качества информационного наполнения реестра, что невозможно без отлаженного взаимодействия всех участников [4].

Целью статьи является проведение правового анализа системы межведомственного взаимодействия органов публичной власти при ведении ЕГРН, выявление существующих проблем и разработка предложений по совершенствованию законодательства и правоприменительной практики.

Результаты исследования

Правовую базу межведомственного информационного взаимодействия в сфере кадастрового учета и регистрации прав составляет комплекс нормативных актов различного уровня. Основным является Федеральный закон от 13.07.2015 № 218-ФЗ «О государственной регистрации недвижимости» (далее – Закон № 218-ФЗ). Ст. 32 Закона № 218-ФЗ прямо устанавливает обязанность органов государственной власти и органов местного самоуправления направлять в Росреестр документы (содержащиеся в них сведения) для внесения сведений в ЕГРН в порядке межведомственного информационного взаимодействия. Закон определяет перечень таких сведений, сроки их направления и ответственность за неисполнение данной обязанности. Например, согласно ч. 15 ст. 32 Закона № 218-ФЗ, органы местного самоуправления обязаны в срок не позднее пяти рабочих дней с даты принятия решения об установлении или изменении адреса объекта недвижимости направить в орган регистрации прав соответствующую информацию.

Основополагающим для всей системы предоставления государственных услуг является Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» (далее – Закон № 210-ФЗ). Его основной принцип, закрепленный в п. 2 ч. 1 ст. 6, – это запрет требовать от заявителя предоставления документов и информации, которые находятся в распоряжении других государственных органов, органов местного самоуправления либо подведомственных им организаций. Именно этот принцип лежит в основе концепции «одного окна» и обязывает ведомства самостоятельно обмениваться необходимой информацией. Как отмечают Т.П. Мамаева и Е.Д. Шекова, правовые основы межведомственного взаимодействия, заложенные в Законе № 210-ФЗ, направлены на снижение административных барьеров для граждан и бизнеса [8].

Технической и организационной основой для реализации этих норм служит система межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ). Порядок ее функционирования определен Постановлением Правительства РФ от 08.09.2010 № 697. СМЭВ является федеральной государственной информационной системой, которая обеспечивает обмен электронными документами и сведениями между ведомствами в электронной форме. Именно через СМЭВ Росреестр получает большую часть информации от других органов: сведения о категориях земель, видах разрешенного использования, границах территориальных зон, объектов культурного наследия и т.д. Н.А. Шевченко и Д.И. Монахов подчеркивают, что именно качество информационного взаимодействия определяет в конечном итоге качество самого государственного кадастра недвижимости как информационного ресурса [15].

Помимо указанных актов, порядок взаимодействия регулируется множеством подзаконных актов – постановлениями Правительства РФ, приказами Минэкономразвития России (в настоящее время – Росреестра) и других ведомств, которые устанавливают конкретные форматы обмена данными, состав сведений и технологические регламенты.

При ведении Единого государственного реестра недвижимости функционирует система межведомственного взаимодействия, охва-

тывающая большое количество участников. Центральное место в ней занимает Росреестр и его территориальные органы, а также подведомственное ФГБУ «ФКП Росреестра». Росреестр выступает в роли оператора ЕГРН, ответственного за прием, обработку и внесение сведений в реестр. А.В. Мальцев, анализируя правовой статус регистрирующих органов, отмечает их двойственную природу. С одной стороны, ЕГРН, оказывающий государственную услугу, с другой – орган, осуществляющий публично-значимые функции по формированию официального информационного ресурса [7].

Другими важнейшими участниками являются:

- Органы государственной власти субъектов РФ и органы местного самоуправления (ОМСУ) – наиболее многочисленная группа участников. Они предоставляют сведения об установлении или изменении границ населенных пунктов и территориальных зон (в соответствии с Градостроительным кодексом РФ), о присвоении или аннулировании адресов, о переводе земель из одной категории в другую, о результатах государственной кадастровой оценки, о признании жилого помещения непригодным для проживания и т.д. Проблемы взаимодействия на этом уровне часто связаны с разным уровнем технической оснащенности и квалификации кадров в муниципалитетах. Как отмечает Н.Ю. Матысик, общие проблемы взаимодействия между государственными и муниципальными органами власти, такие как недостаточная координация и разграничение полномочий, в полной мере проявляются и в сфере земельно-имущественных отношений [9].

- Федеральные органы исполнительной власти. К ним относятся Росимущество (сведения о федеральном имуществе), Рослесхоз (сведения о границах лесничеств, лесопарков из государственного лесного реестра), Роснедра (сведения о границах участков недр), Росводресурсы (сведения о границах водных объектов из государственного водного реестра), Минкультуры России (сведения об объектах культурного наследия), ФНС России (получение сведений из ЕГРН для целей налогообложения) и многие другие. Взаимодействие с этими органами имеет свою специфи-

ку, связанную с ведением ими собственных отраслевых реестров и кадастров.

- Иные органы и организации – нотариусы (направляют сведения о сделках, удостоверенных нотариально, и выданных свидетельствах о праве на наследство), суды (направляют копии судебных актов, установивших, изменивших или прекративших права на недвижимость), кадастровые инженеры (готовят межевые и технические планы, акты обследования).

Такое многообразие участников порождает сложность в координации их действий и унификации предоставляемых данных.

Несмотря на наличие разветвленной нормативной базы, на практике межведомственное взаимодействие сопряжено с целым рядом системных проблем.

Во-первых, проблема противоречивости и дублирования сведений в различных государственных информационных системах. М.Н. Гаврилюк справедливо указывает, что ЕГРН по своей сути является «реестром реестров», и его качество напрямую зависит от информации, поступающей извне [3]. Однако зачастую сведения, содержащиеся, например, в ЕГРН и Государственном лесном реестре, пересекаются и противоречат друг другу. Классический пример, так называемые «лесные наложения», когда земельный участок, учтенный в ЕГРН как земли сельскохозяйственного назначения, по данным лесного реестра относится к землям лесного фонда. Разрешение таких коллизий требует длительных административных и судебных процедур, которые нарушают права граждан и тормозят экономический оборот. Аналогичные проблемы возникают с границами водных объектов, особо охраняемых природных территорий и объектов культурного наследия. Н.И. Бурмакина отмечает, что отсутствие единой государственной политики в области создания и ведения базовых информационных ресурсов о территории является одной из главных причин таких рассогласований [2].

Во-вторых, сохраняются технические и технологические проблемы. Хотя СМЭВ является основным каналом обмена, ее работа не всегда стабильна. Задержки в передаче данных, сбои в работе сервисов, необходимость «ручной» доработки сведений, поступивших в неверном формате, а также снижает

эффективность взаимодействия. Р.О. Музыченко еще в 2013 году указывал на необходимость совершенствования порядка обмена информацией [10], и хотя с тех пор система шагнула далеко вперед, многие из тех проблем остаются актуальными. В.А. Середович и М.П. Дорош на примере Новосибирской области показали, что даже при высоком формальном показателе электронного взаимодействия, качество передаваемых данных и оперативность их обработки оставляют желать лучшего [11].

В-третьих, существуют пробелы и коллизии в правовом регулировании. А.В. Чуйко и его соавторы в своем недавнем исследовании детально анализируют правовые и технические проблемы, отмечая, что законодательство часто не успевает за развитием технологий. Например, отсутствуют четкие механизмы верификации данных, поступающих из других систем, и не определен порядок действий регистратора в случае выявления очевидных противоречий [14]. А.А. Бобрышева также указывает на проблемы, связанные с отсутствием единых подходов к описанию объектов в разных отраслях, что затрудняет их идентификацию и сопоставление [1].

В-четвертых, особую сложность представляют специфические отраслевые проблемы, а именно:

- В сфере управления землями лесного фонда. И.Ю. Трофимов и И.В. Кожевникова подчеркивают, что основной проблемой является отсутствие полной и достоверной информации о границах лесных участков в ЕГРН, что требует ускорения работ по их установлению и внесению в реестр [12].

- В сфере управления государственным имуществом. Ф.А. Федоров отмечает, что для эффективного управления госимуществом необходимо наладить не только передачу данных в Росреестр, но и получение от него актуальной информации в удобном для анализа виде, что требует совершенствования статистического наблюдения [13].

- В сфере земельно-имущественных отношений в целом: Е.В. Ковалёва, А.Г. Маслова и Н.М. Затолокина приходят к выводу, что для повышения эффективности взаимодействия необходимо не только совершенствовать технологии, но и оптимизировать сами админи-

стративные процессы внутри ведомств, четче разграничивая зоны ответственности [5].

Таким образом, проблемы носят комплексный характер, затрагивая как законодательство и технологии, так и организационные аспекты деятельности органов публичной власти.

Для решения указанных проблем представляется необходимым реализовать комплекс мер по следующим направлениям:

1. Гармонизация законодательства. Необходимо провести ревизию отраслевого законодательства (Лесного, Водного, Градостроительного кодексов и др.) с целью устранения противоречий с Законом № 218-ФЗ и установления единых правил описания и учета объектов недвижимости и их границ.

2. Создание единого информационного пространства. Стратегической задачей должно стать не просто налаживание обмена между разрозненными системами, а переход к модели работы с единым картографическим ресурсом и единым реестром пространственных данных, обязательным для использования всеми органами власти. Необходимо исключить дублирование и противоречия в сведениях о территории.

3. Технологическое совершенствование. Необходимо продолжить работу по модернизации СМЭВ, внедрению единых, юридически обязательных форматов обмена данными (XML-схем), а также развитию сервисов автоматической проверки (валидации) поступающей информации на предмет ее полноты, корректности и непротиворечивости уже имеющимся в ЕГРН сведениям.

4. Повышение ответственности и координации. Следует усилить административную ответственность должностных лиц за несвоевременное или недостоверное предоставление сведений в ЕГРН. Кроме того, целесообразно создание постоянно действующих межведомственных комиссий на федеральном и региональном уровнях для оперативного разрешения возникающих споров и согласования позиций по сложным вопросам учета объектов.

Заключение

Проведенный анализ правовых аспектов межведомственного взаимодействия при ведении Единого государственного реестра недвижимости показал, что в Российской Федерации создана в целом современная законода-

тельная и технологическая основа для информационного обмена между органами власти. Однако ее практическая реализация сталкивается с рядом системных проблем, которые препятствуют достижению главной цели по формированию полного, точного и непротиворечивого государственного информационного ресурса о недвижимости.

Основными проблемами на пути эффективного взаимодействия являются рассогласованность сведений в различных государ-

ственных реестрах и кадастрах, техническое несовершенство и нестабильность работы СМЭВ, наличие правовых пробелов и коллизий, а также недостаточная координация в работе различных ведомств.

Реализация указанных мер повысит качество сведений ЕГРН, сократит сроки предоставления государственных услуг в сфере недвижимости, обеспечить надежную защиту прав собственников и создать благоприятные условия для развития экономики страны.

Библиографический список

1. Бобрышева А.А. Проблемы межведомственного взаимодействия в сфере земельно-имущественных отношений / А.А. Бобрышева // Основные принципы развития землеустройства и кадастров: Материалы XVII Всероссийской научно-практической конференции. 2020. – №17. С. 15-18.
2. Бурмакина Н.И. О проблемах информационного межведомственного взаимодействия при реализации учетно-регистрационной политики недвижимости в России //Имущественные отношения в Российской Федерации. – 2017. – № 5 (188). – С. 9-18.
3. Гаврилюк М.Н. К вопросу о содержании Единого государственного реестра недвижимости //Основные принципы развития землеустройства и кадастров. – 2020. – С. 106-114.
4. Дементьева А. В. Современные тенденции совершенствования системы ведения государственного кадастра недвижимости //Синергия Наук. – 2017. – № 15. – С. 360-366.
5. Ковалёва Е.В., Маслова А.Г., Затолокина Н.М. Анализ межведомственного взаимодействия структур в сфере земельно-имущественных отношений при ведении ЕГРН //Вектор ГеоНаук. – 2021. – Т. 4. – № 3. – С. 40-44.
6. Лисина Н.Л. Государственный кадастровый учет земельных участков: развитие, современность и перспективы //СибСкрипт. – 2014. – Т. 3. – № 4 (60). – С. 285-291.
7. Мальцев А.В. Особенности правового статуса органов государственной регистрации прав на объекты недвижимости в России //Актуальные исследования. – 2021. – № 14. – С. 47-49.
8. Мамаева Т.П., Шекова Е.Д. Правовые основы межведомственного информационного взаимодействия при предоставлении государственных и муниципальных услуг // Новая наука: Опыт, традиции, инновации. – 2016. – № 12-1. – С. 231-231.
9. Матысик Н.Ю. Органы государственной власти и органы местного самоуправления: проблемы взаимодействия / Н.Ю. Матысик // Взгляд молодых исследователей на актуальные проблемы современности: сборник тезисов XV научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, Москва, 24-25 апреля 2017 года. – Москва: Московский психолого-социальный университет, 2017. – С. 304-307.
10. Музыченко Р.О. Порядок межведомственного обмена информацией при государственном кадастровом учете и предоставления его сведений // Кадастр недвижимости. – 2013. – № 4. – С. 110-112.
11. Середович В.А., Дорош М.П. Анализ результатов деятельности Росреестра по организации межведомственного взаимодействия на территории Новосибирской области //Интерэкспо Гео-Сибирь. – 2016. – Т. 3. – № 2. – С. 19-28.
12. Трофимов И.Ю., Кожевникова И.В. Совершенствование межведомственного взаимодействия при управлении землями лесного фонда // Международный научно-исследовательский журнал. – 2023. – № 12 (138). – С. 27.
13. Федоров Ф.А. Межведомственное взаимодействие в совершенствовании статистического наблюдения в сфере управления государственным имуществом // Промышленность: экономика, управление, технологии. – 2020. – № 1 (80). – С. 84-87.

14. Чуйко А.В., Васильченко Д.С., Руденко К.С., Белова А.В., Полушковский Б.В. Правовые и технические проблемы межведомственного взаимодействия органов публичной власти при регистрации недвижимости // Московский экономический журнал. – 2023. – № 1. – С. 32-44.

15. Шевченко Н.А., Монахов Д.И. Информационное взаимодействие при ведении государственного кадастра недвижимости // Экономика и экология территориальных образований. – 2017. – № 1. – С. 110-115.

INTERDEPARTMENTAL INTERACTION OF STATE BODIES IN MAINTAINING THE STATE CADASTRE OF REAL ESTATE

O.V. Smagina, Graduate Student

**Russian Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA)
(Russia, Moscow)**

Abstract. *The article provides a comprehensive analysis of the legal aspects of interdepartmental interaction between government agencies in the process of maintaining the Unified State Register of Real Estate (USRN). The study is aimed at identifying problems that hinder effective information exchange between Rosreestr, other federal executive authorities, regional structures and local governments. The article examines the current regulatory framework, the provisions of the Federal Law "On State Registration of Real Estate" and the Federal Law "On the organization of the provision of state and Municipal services". The author analyzes the structure and functions of the system of interdepartmental electronic interaction (IMEM) as the main technical tool for information exchange. The study identified the main barriers: duplication of information in various government information resources, the presence of contradictory information, technical failures in the work of the SMEV, as well as gaps in legislation that create legal uncertainty. Special attention is paid to the specific problems of interaction in accounting for forest lands, cultural heritage sites and other categories of real estate that require the participation of highly specialized agencies. Based on the analysis of law enforcement practice and scientific works, specific directions for improving legislation and organizational mechanisms aimed at creating a unified, reliable and consistent information space in the real estate sector are proposed.*

Keywords: *interdepartmental interaction, state cadastre of real estate, Unified State Register of Real Estate (USRN), system of interdepartmental electronic interaction (SMEV), Rosreestr, legal regulation, information exchange, cadastral registration.*

КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ УСТОЙЧИВОЙ СТРАТЕГИИ СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

М.У. Солтогулова, старший преподаватель

Кыргызский государственный университет им. И. Арабаева
(Кыргызстан, г. Бишкек)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-260-264

Аннотация. В данной статье раскрывается значимость комплексной оценки внешней среды как основы формирования устойчивой стратегии строительных организаций. В условиях быстро меняющейся внешней среды именно системный подход к их анализу позволяет вырабатывать эффективные управленческие решения. Рассмотрены ключевые направления влияния инновационных, экологических, экономических и политических факторов, а также проведен анализ макроэкономических показателей, отражающих динамику развития строительной отрасли. Отмечается, что экологические вызовы и требования к внедрению «зелёных» технологий становятся не менее важными, чем традиционные экономические и правовые условия. Подчёркнута необходимость адаптации строительных организаций к изменениям внешней среды с целью повышения их конкурентоспособности, обеспечения устойчивого развития и укрепления роли отрасли в социально-экономическом развитии страны.

Ключевые слова: строительство, строительные организации, внешняя среда, факторы внешней среды, комплексная оценка, стратегия, устойчивое развитие.

В условиях высокой конкуренции и ограниченных ресурсов комплексная оценка внешней среды становится ключевым инструментом для принятия обоснованных управленческих решений, позволяя строительным организациям не только поддерживать текущую деятельность, но и создавать долгосрочные конкурентные преимущества. Но несмотря на важность анализа внешней среды большинство строительных организаций ограничиваются изучением только отдельных факторов, зачастую только экономических. Такой подход не дает полностью учитывать влияние остальных факторов таких как социально-демографические, правовые, технологические, экологические и правовые, которые также оказывают существенное влияние на деятельность организации.

Кроме того, характерная для строительной отрасли высокая степень неопределенности приводит к частым корректировкам стратегий строительных организаций. Таким образом, отсутствие комплексной системы мониторинга внешней среды повышает риски стратегических ошибок, снижая тем самым конкурентоспособность организации.

Целью исследования является выявление методов комплексной оценки внешней среды

и их роли в формировании устойчивой стратегии.

Традиционно, проблема стратегического развития строительных организаций рассматривается в рамках стратегического менеджмента, где особое внимание уделяется взаимодействию организации с внешней средой. Внешняя среда по М. Портеру «...это важный источник угроз и возможностей для компаний, и, соответственно, для создания эффективной стратегии компании необходимо тщательно анализировать эти силы» [1].

Оценка внешней среды представляет собой процесс, в рамках которого при формировании стратегии осуществляется мониторинг внешних факторов, способных повлиять на деятельность организации, с целью выявления потенциальных возможностей и угроз. Основной целью оценки внешних условий для строительной организации является определение факторов, способных негативно повлиять на реализуемую стратегию, а также оценка ее уровня конкурентоспособности. Для этого применяются различные методы, позволяющие проанализировать влияние внешней среды на функционирование строительной организации.

Таблица 1. Методы оценки влияния внешней среды на строительную организацию

Название	Описание	Применение
PEST – анализ	Метод PEST (Political, Economic, Social, Technological) позволяет оценить политические, экономические, социальные и технологические факторы, влияющие на организацию	Проводится анализ влияния этих факторов на стратегические решения и деятельность строительной организации
SWOT – анализ	SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) помогает выявить внутренние сильные и слабые стороны организации, а также внешние возможности и угрозы	Позволяет понять, как внешние факторы могут стать как возможностями для роста, так и угрозами для стабильности
Модель пяти сил Портера	Модель анализирует пять сил, влияющих на конкурентоспособность в отрасли: покупателей, поставщиков, действующих и потенциальных конкурентов, а также товаров-заменителей.	Позволяет оценить конкурентную среду и выявить факторы, которые могут повлиять на стратегию строительной организации
Анализ макроэкономических показателей	Оценка макроэкономических индикаторов, таких как ВВП, уровень инфляции, безработицы и т.д.	Помогает понять общие экономические условия, которые могут влиять на спрос на строительные услуги и материалы
Анализ трендов и прогнозирование	Изучение текущих трендов в отрасли и прогнозирование их влияния на организацию	Позволяет организации предвидеть изменения и адаптировать свою стратегию

Каждый из указанных в таблице 1 методов имеет свои преимущества и может быть применен в зависимости от конкретных целей и условий исследования. Для полной и всесторонней оценки влияния внешней среды на строительную организацию часто комбинируют эти методы.

Среди перечисленных методов особое место занимают анализ макроэкономических

показателей. Анализ макроэкономических показателей проводится посредством таких макроэкономических индикаторов как ВВП, уровень инфляции, валютного курса, безработицы и т.д. [2]. Так, общая доля строительной отрасли в структуре ВВП представлена на рисунке 1.

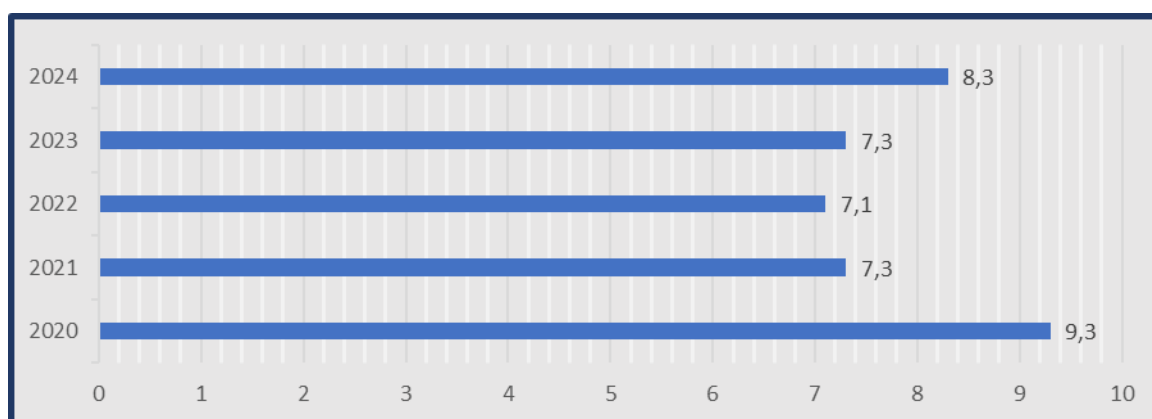


Рис. 1. Удельный вес строительной отрасли в структуре ВВП Кыргызской Республики [3]

Анализ данных рисунка 1. показывает, что в начале анализируемого нами периода, в 2020 году доля строительной отрасли в структуре ВВП составила 9,3%, после чего снизилась до 7,1% в 2022 году, которое возможно связано с пандемией и снижением инвестиционной активности. Начиная с 2023 года отрасль демонстрирует рост (с 7,3% в 2023 году до 8,3% в 2024 году), что связано с государственной поддержкой жилищного строительства и ростом спроса на жильё. Таким обра-

зом, отрасль постепенно восстанавливает свои позиции, приближаясь к уровню 2020 года.

Таким образом, существуют широкий спектр методов анализа оценки влияния внешней среды и остается открытым вопрос о необходимости их комплексного применения в строительной отрасли. Это особенно важно, поскольку строительный бизнес охватывает очень большое количество строительных организаций, и их экономические показатели напрямую зависят от размеров налогов, которые уплачивают эти организации [4].

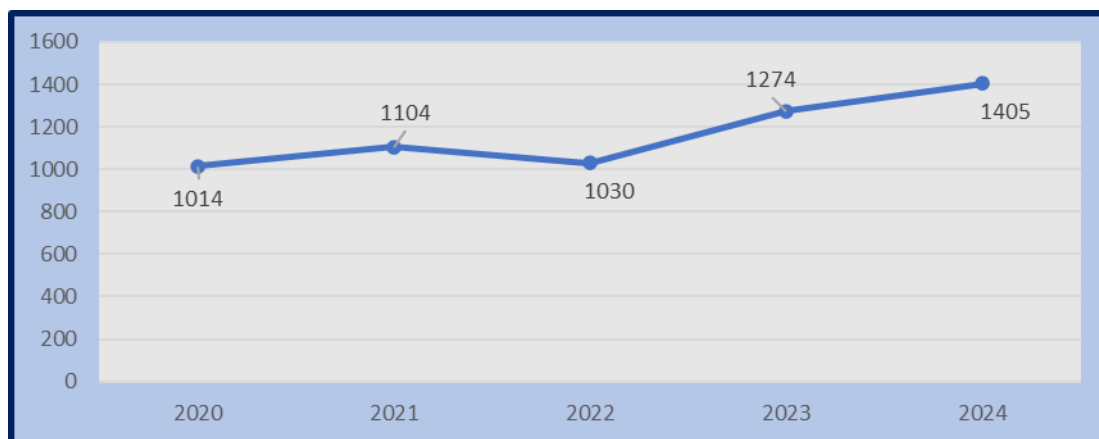


Рис. 2. Количество строительных организаций за 2020-2024 гг. в Кыргызской Республике [3]

Анализ данных рисунка 2 показывает рост количества строительных организаций за рассматриваемый нами период, за исключением 2022 года (1030), что связано с экономической нестабильностью и ростом издержек. За последние два года наблюдается уверенный рост с 1274 до 1405, что является максимальным значением за анализируемый период. Данный рост отражает тенденцию к активизации строительного бизнеса, обусловленную как повышенным спросом на жильё, так и поддержкой со стороны государственных программ.

Увеличение числа строительных организаций имеет прямое значение для экономики страны, поскольку каждое предприятие является обязательным плательщиком налогов и сборов. Таким образом, расширение строительного сектора способствует увеличению налоговых поступлений в государственный бюджет, что укрепляет финансовую систему и обеспечивает возможность финансирования социальных и инфраструктурных проектов.

Однако устойчивое развитие строительных организаций определяется не только их экономическим вкладом в государственный бюджет, но и способностью адаптироваться к меняющимся условиям внешней среды.

Если раньше в строительной отрасли ключевое значение имели факторы экономического и правового характера, такие как колебания цен на строительные материалы, изменения в налоговой политике и государственные программы поддержки жилищного строительства, то сейчас для современных строительных организаций возрастающую роль играют социальные и экологические факторы такие

как рост требований к качеству строящихся объектов, их энергоэффективности, развитию «зеленых технологий» и др.

На современном этапе развития отдельные отрасли экономики, да и национальная экономика в целом, должны придерживаться пути инновационного развития. Что же касается строительной отрасли, то необходимо подчеркнуть, что данная отрасль отличается своими технико-экономическими особенностями. Это влияние природно-климатических условий, технологическая связь всех операций, длительность производственного цикла и т.д. Принимая во внимание все это, нужно отметить, что организациям строительной отрасли необходимо особо остро уделять интерес инновационной деятельности, внедряя в производство все виды инноваций [5].

Формирование инновационной стратегии в строительстве – это обеспечение механизма реализации долгосрочных общих и инновационных целей экономического и социального развития строительной организации [5]. При этом важно учитывать, что инновационная стратегия не может быть оторвана от глобальных вызовов современности.

В современных условиях мировой экологической ситуации в деятельности строительной организации особую актуальность приобретает вопрос оценки экологического воздействия. Строительный сектор, имеет потенциал устойчивого развития в виде «зелёного» строительства, который предполагает использование ресурсосберегающих и экологически ответственных подходов на всех этапах жизненного цикла строительных объектов, позволяющие более рационально использовать ма-

териальные и энергетические ресурсы, тем самым снижая уровень негативного воздействия строительной деятельности на окружающую среду [6]. Тем не менее реализация этого потенциала во многом зависит от стабильности внешних условий.

Нестабильное состояние политической обстановки в стране, влияет на деятельность не только строительной отрасли, но всех отраслей экономики в целом. Напряженное состояние политической ситуации, сложившейся в стране, нарушает хозяйственные связи из-за необеспеченности сырьем, материалами и оборудованием, организации зачастую оказываются на грани банкротства [7]. В результате политической нестабильности снижается инвестиционная привлекательность отрасли, т.к. инвесторы стараются избегать рисков, связанных с неопределенностью. Это ограничивает возможности стратегического планирования, замедляет внедрение инноваций и препятствует реализации крупных инфраструк-

турных проектов. Более того, нестабильная политическая среда способствует росту издержек и снижению конкурентоспособности строительных организаций на внутреннем и внешнем рынках.

Таким образом, комплексная оценка внешней среды является основным инструментом формирования устойчивой стратегии строительных организаций. Проведенное нами исследование показало, что на развитие отрасли оказывают не только экономические и политические факторы, отражающиеся в макроэкономических показателях, но и экологические и инновационные факторы, которые в современных условиях приобретают всё большее значение. В совокупности все рассмотренные в данной статье факторы позволяют строительным организациям адаптироваться к изменениям внешней среды, соответственно, снижать риски, повышать конкурентоспособность и вносить вклад в социально – экономическое развитие страны.

Библиографический список

1. Портер М. Конкурентная стратегия // Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. 4-е изд. М.: Альпина Паблишер. – 2011. – 453 с.
2. Солтогулова М.У. Анализ макроэкономических показателей как метод оценки влияния внешней среды на формирование стратегии строительной организации / М.У. Солтогулова // Бюллетень науки и практики. – 2025. – Т. 11, № 2. – С. 355-359. – DOI 10.33619/2414-2948/111/41. – EDN CQINF1.
3. Социально – экономическое положение Кыргызской Республики. Ежемесячная публикация Национального статистического комитета (январь-декабрь). – Б., 2025 // Официальный портал Национального статистического комитета Кыргызской Республики. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://stat.gov.kg/media/publicationarchive/ff1daaf8-9f11-4e2b-b701-b1e505e8b19e.pdf>.
4. Солтогулова М.У. Налогообложение как фактор внешней среды, влияющий на развитие строительных организаций / М.У. Солтогулова, А.А. Асанбекова // Вестник Кыргызского государственного университета строительства, транспорта и архитектуры им. Н. Исанова. – 2021. – № 3(73). – С. 496-500. – DOI 10.35803/1694-5298.2021.3.496-500. – EDN CMPODN.
5. Солтогулова М.У. Формирование инновационной стратегии строительной организации / М.У. Солтогулова, Б.К. Абдраимова, А.А. Асанбекова // Актуальные вопросы современной экономики. – 2024. – № 4. – С. 68-82. – EDN ICCSYU.
6. Экологическая среда развития строительной отрасли / М.У. Солтогулова, С.Ч. Нусупова, М.М. Мусуралиева, А.Р. Абдысатаров // Вестник Кыргызского государственного университета имени И. Арабаева. – 2024. – № 4-3. – С. 900-908. – DOI 10.33514/1694-7851-2024-4/3-908-916. – EDN AGUQYK.
7. Солтогулова М.У. Влияние внешних факторов на развитие строительной отрасли / М.У. Солтогулова, А.А. Асанбекова // Евразийское Научное Объединение. – 2021. – № 5-3(75). – С. 245-248. – EDN ARXOVQ.

A COMPREHENSIVE ASSESSMENT OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT AS A BASIS FOR FORMING A SUSTAINABLE STRATEGY FOR CONSTRUCTION ORGANIZATIONS

M.U. Soltogulova, *Senior Lecturer*

Kyrgyz State University named after I. Arbaev
(Kyrgyzstan, Bishkek)

Abstract. *This article reveals the importance of a comprehensive assessment of the external environment as a basis for developing a sustainable strategy for construction organizations. In a rapidly changing environment, a systematic approach to analyzing these factors allows for the development of effective management decisions. The article examines the key areas of influence of innovative, environmental, economic, and political factors, as well as analyzes macroeconomic indicators that reflect the dynamics of the construction industry. It is noted that environmental challenges and the need for the implementation of green technologies are becoming equally important as traditional economic and legal conditions. The need to adapt construction organizations to changes in the external environment in order to increase their competitiveness, ensure sustainable development, and strengthen the role of the industry in the country's socioeconomic development has been emphasized.*

Keywords: *construction, construction organizations, external environment, external environment factors, comprehensive assessment, strategy, sustainable development.*

ВЛИЯНИЕ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОГО КОНТЕНТА НА ДОВЕРИЕ К БРЕНДУ

Е.В. Сухостав, канд. экон. наук, доцент

Омский государственный аграрный университет им. П.А. Столыпина

(Россия, г. Омск)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-265-269

Аннотация. В последние годы пользовательский контент, создаваемый непосредственно потребителями (User Generated Content, UGC), стал важнейшим элементом в маркетинговых стратегиях брендов. В условиях высокой конкуренции и быстро меняющихся технологий традиционные способы продвижения постепенно теряют свою эффективность. В то время как многообразие цифровых маркетинговых каналов и инструментов продвижения, транслируемых от имени бренда, не всегда вызывает доверие и откликается у потребителей для принятия решения о покупке. В данном контенте все более актуальным становится привлечение потребителей к созданию контента, который может оказывать значительное влияние на восприятие бренда. Статья рассматривает влияние пользовательского контента на формирование и укрепление доверия к бренду, товарам и услугам компании, исследуя теоретические основы, выделяет типы, преимущества, а также возможные риски и ограничения пользовательского контента.

Ключевые слова: пользовательский контент, UGC, отзывы, онлайн-отзывы, поведение потребителей.

Вопрос о сущности пользовательского контента (User Generated Content, UGC) приобретает все большую значимость по мере развития цифровых коммуникаций, и различные авторы подходят к его определению с акцентом на разных аспектах, отражая специфику теоретических и практических областей исследования.

В широком смысле UGC – это любой контент, созданный пользователями, а не профессиональными авторами или брендами. Важно подчеркнуть, что сюда можно отнести любое упоминание пользователями компании и ее продукции, сделанное самостоятельно, безвозмездно и по инициативе пользователей [1]. В работах И.Д. Мудровой, Д.А. Шишлянниковой UGC представляет собой создаваемый пользователями контент в виде отзывов, обратной связи, рекомендаций, вопросов бренду, способный повысить активность потребителей [2]. По мнению Д.Э. Коноплева, пользовательский контент содержит в себе ряд преимуществ по сравнению с традиционными подходами к контент-маркетингу: вовлечение аудитории в создание материалов нативного типа повышает конкурентоспособность бренда, укрепляет лояльность и способствует росту трафика на публикации, созданные с участием целевой аудитории [3]. В свою очередь,

М.В. Филиппов, Т.В. Суворова рассматривают пользовательский контент, как инструмент в брендинге и маркетинговых коммуникациях, созданный клиентами бренда и имеющий способность усиливать доверие к марке, повышать лояльность и способствовать формированию положительного имиджа. Эксперты обращают внимание на аспекты нативности пользовательского контента, благодаря которому происходит более простое и естественное восприятие целевой аудиторией через ощущение разговора с людьми со схожими интересами. Соответственно возникает больший уровень доверия и эффект независимой оценки [4].

В целом, анализ подходов разных авторов к характеристике пользовательского контента демонстрирует, во-первых, акцент на источнике создания материала, а именно подчеркивается, что авторами публикаций выступают обычные потребители. Во-вторых, в определениях приводится разнообразие форм UGC: отзывы, комментарии, фото, видео, оценки, лайки, вопросы, обзоры и прочее. В-третьих, интерес представляет эффект нативности и социальной наполненности пользовательского контента, отражающий настоящие эмоции и жизненный опыт, что тесно связано с формированием доверия.

В результате пользовательский контент может быть представлен как мультимедийный, независимый и аутентичный маркетинговый канал коммуникации с потенциально широкой аудиторией, играющий ключевую роль в формировании доверия к бренду и принятии итогового положительного решения о покупке со стороны потенциальных потребителей.

Доверие, действительно, является важным фактором в процессе принятия решения о покупке, особенно в условиях большого выбора на рынке. Потребители часто ориентируются на мнения и отзывы других людей, что подтверждается результатами многочисленных исследований. Согласно результатам исследования РБК 93% потребителей утверждают, что пользовательский контент очень полезен при принятии решений о покупке. Свыше 80% говорят о большей вероятности покупки при наличии UGC-контента у бренда, товара или услуги, рассматриваемого для приобретения. Кроме того, 13% покупателей готовы полностью отказаться от совершения покупки в пользу конкурирующего товара при отсутствии мнений и рекомендаций о продукте от других пользователей [5].

Пользовательский контент опирается на культуру соучастия: реальные истории, фото и видео придают коммуникации подлинность, служат социальным доказательством и сильнее влияют на выбор, чем традиционные маркетинговые решения. Стремительный рост пользовательского контента прежде всего обеспечивают развивающиеся экосистемы цифровых платформ и постоянное расширение инструментов и форматов его создания. Доступные смартфоны, мобильный интернет, простые редакторы, шаблоны и нейросетевые помощники снижают порог входа и ускоряют производство материалов. Алгоритмы рекомендаций и социальные механики, такие как хэштеги, челленджи, реакции усиливают органический охват и запускают сетевые эффекты. Разнообразие форматов от инфографики и коротких видео до прямых эфиров позволяет авторам подбирать удобный способ самовыражения под контекст площадки. В итоге такой контент распространяется быстрее, чаще попадает в рекомендации и поиск и сильнее влияет на потребительские решения за счет доверия к опыту «реальных людей».

Эксперты отмечают, что бренды, стимулирующие создание и распространение пользовательского контента в рамках общей стратегии маркетинговых коммуникаций, получают возможность закрепить образ открытой, прозрачной и клиентоориентированной компании, настроенной на диалог и взаимовыгодное партнерство. Публичная готовность слушать и показывать реальные отзывы, кейсы и истории пользователей усиливает доверие, демонстрирует ответственность и делает взаимодействие с брендом более человечным [2, 6, 7].

Кроме имиджевых преимуществ UGC расширяет воронку привлечения: органические рекомендации помогают выходить на новые сегменты, усиливать присутствие в тех каналах, где традиционная реклама менее эффективна. Пользовательские обзоры, инструкции, лайфхаки и совместные проекты с создателями контента повышают узнаваемость, приводят дополнительный трафик и улучшают конверсию, одновременно давая бизнесу ценную информацию для дальнейшего развития продукта.

С целью реализации потенциала пользовательского контента важно стимулировать потребителей к написанию материалов, уважать права авторов, обеспечивать этичность и доступность материалов, а лучшие примеры UGC интегрировать в ключевые точки контакта — карточки товара, корпоративные сайты, социальные сети, рассылки и рекламные материалы. Также стоит обратить внимание, что ситуация, когда потребитель создает контент для бренда, путем написания отзыва, размещения в сети видео рекомендации или другим доступным способом публикует информацию и получает от бренда обратную связь, способствует развитию чувства некой взаимной привязанности и формированию лояльности. Такой потребитель может воспринимать бренд как «близкий по духу и ценностям», ощущать себя частью сообщества бренда. В описанной системе UGC становится не только способом привлечения новой аудитории, но и устойчивым инструментом формирования лояльного сообщества и долгосрочного роста.

Предлагаемые разными авторами формы UGC-контента, на наш взгляд, можно представить в нескольких группах:

1. Бальный UGC-контент: рейтинги, баллы, оценки, выставляемые потребителями. Самый быстрый для восприятия тип пользовательского контента, способный «задать тон» первого впечатления о товаре или услуге.

2. Текстовый UGC-контент: отзывы, комментарии, обсуждения, вопросы, ответы, рекомендации и прочие материалы, представленные в виде краткого или развернутого текста и доступные к ознакомлению на различных площадках. Позволяет сформировать представление об основных преимуществах и недостатках товара, задать вопрос другими потребителям или представителям компании, а также ознакомиться с обсуждениями, комментариями, касаемо планируемого к покупке товара.

3. Визуальный UGC-контент: фотографии, рисунки, инфографика, видеообзоры, анимация и прочие материалы, представленные в виде графических материалов, которые могут выступать самостоятельным пользовательским контентом или служить дополнением к текстовым UGC-материалам. Зачастую, такой формат контента имеет большую значимость и будет изучен пользователями в первую очередь.

Такое разнообразие форм UGC, по мнению авторов, расширяет каналы доверительной коммуникации между аудиторией и брендом. Согласно Е.Н. Ежовой именно визуальный пользовательский контент становится сегодня доминирующим инструментом продвижения в системе маркетинговых коммуникаций. Визуальные материалы дополняют, а иногда и заменяют текстовые и бальные данные и тем самым способны в наибольшей степени влиять на сознание потребителя. Тенденция к возрастанию доли визуализированной информации, делающей содержание текста в цифровой среде более доступным, привлекательным для аудитории, приводит к трансформации современной медиасферы и, как результат, развитию пользовательского контента на новом более качественном с точки зрения создания контента уровне. Современные цифровые технологии расширяют возможности использования различных форм статичного контента, среди которых фотографии, рисунки, инфографика, а также динамичного визуального пользовательского контента, среди которых различные форматы видео, анимация [8].

Рассматривая феномен UGC, важно подчеркнуть, что пользовательский контент способен заменить обезличенный рекламный тон живым общением потребителей, что положительно влияет на формирование доверия к бренду. Такая аутентичность выступает сильнейшим социальным доказательством, сокращает психологическую дистанцию между компанией и потенциальными покупателями, снижает воспринимаемый риск и тем самым заметно влияет на решение о покупке. Особенно ощутим этот эффект в категориях с высокой вовлеченностью, где в цифровом пространстве возникает большое количество контента, представленного в виде отзывов, комментариев, фото- и видеоматериалов. Кроме того, пользовательский контент способен сопровождать потребителя на всех этапах воронки – от первичного ознакомления и узнаваемости до конверсии и постпокупочной лояльности, превращая довольных пользователей в адвокатов бренда.

Одновременно пользовательский контент выполняет образовательную функцию: потребители, изучая рыночные предложения, задают вопросы и получают релевантные ответы, делятся личным опытом, обзорами и сравнениями, публикуют инструкции, чек-листы и сценарии использования, предупреждают о типичных ошибках и раскрывают скрытый потенциал продукта [1]. Так формируется «живая» база знаний, которая упрощает процесс выбора, помогает эффективнее использовать товары и услуги и повышает удовлетворенность.

Также целесообразно отметить, что для представителей бизнеса UGC – это не только доверие и обучение, но и источник информации для аналитики, на основании которой могут приниматься решения о модификации продукта, составляющих сервиса, производства и маркетинга. Действительно, комментарии и обзоры подсказывают направления для улучшения продукта, маркетинговых коммуникаций, укрепляют сообщество вокруг бренда и расширяют органический охват благодаря алгоритмам платформ. Интеграция лучшего UGC в карточки товара, лендинги, рассылки и рекламные креативы повышает конверсию и время взаимодействия, а разнообразие форматов – от отзывов и фото до коротких

видео и прямых эфиров – делает опыт бренда более убедительным.

Таким образом, UGC-контент имеет несколько характеристик, которые обеспечивают ему преимущество и делают эффективным в построении доверия:

- аутентичность: в отличие от рекламных материалов, которые могут быть восприниматься как предвзятые, UGC создается реальными людьми, что делает его более правдоподобным и достоверным. Пользователи склонны воспринимать такой контент как честное мнение, что способствует укреплению доверия к бренду.

- независимость: потребители в большинстве воспринимают UGC, как контент независимый от бренда, что делает его более ценным и объективным. Когда бренд сам публикует позитивные отзывы или истории, это может оцениваться как манипуляция, в то время как независимые публикации пользователей выглядят более правдоподобно.

- вовлеченность: когда пользователи активно создают контент, это указывает на их вовлеченность и заинтересованность в бренде. Взаимодействие с брендом через создание контента или участие в обсуждениях укрепляет связь с брендом и формирует лояльность.

Несмотря на все преимущества, использование пользовательского контента имеет свои риски и ограничения. Одним из таких ограничений может выступать контроль качества пользовательского контента. Порой контент может не соответствовать ценностям и имиджу бренда, что чревато негативными последствиями. Например, неудачные фотографии или критические отзывы могут повредить репутации компании и вызвать недовольство в её аудитории. Также при интеграции UGC в маркетинговые материалы бренда имеет место правовой аспект. Так как использование

контента, созданного пользователями, требует строгого соблюдения юридических норм, особенно в отношении авторских прав. Необходимо получать разрешение на использование таких материалов, чтобы избежать рисков, связанных с нарушением авторских прав и возможными судебными исками. Это также включает в себя обязательство честно и прозрачно обращаться с данными пользователей. Безусловно встраивание UGC-материалов в общую маркетинговую политику компании требует программы стимулирования контента от потребителей. И в данном контенте важно соблюдать честность и прозрачность: в случае если компания будет обвинена в создании искусственно манипулированных или фальшивых пользовательских материалов, это может существенно снизить доверие к бренду. Важно помнить, что манипуляции и подделки с контентом могут быть выявлены потребителями, что в свою очередь может привести к утрате репутации и долгосрочным потерям для бизнеса.

В целом влияние пользовательского контента на доверие к бренду становится все более очевидным в условиях цифровой экономики. Аутентичность, независимость и вовлеченность, присущие UGC, позволяют компаниям эффективно строить доверительные отношения с потребителями. Однако важно учитывать риски, связанные с контролем качества и правовыми аспектами. Успешные бренды активно используют пользовательский контент для создания имиджа, повышения лояльности и увеличения вовлеченности аудитории. В будущем можно ожидать, что роль UGC в маркетинге будет только расти, что потребует от представителей бизнеса новых подходов к его использованию и управлению.

Библиографический список

1. Ильченко П.В. Влияние UGC-контента на поведение потребителей и принятие решений о покупке // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 4-2 (110). – С. 46-49. – DOI: 10.24412/2411-0450-2024-4-2-46-49.
2. Мудрова И.Д., Шишлянникова Д.А. Влияние пользовательского контента на бренд: стратегии и методы внедрения UGC в социальных сетях // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – № 9. – Т. 2. – С. 190-198. – DOI: <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.09.02.021>.
3. Коноплев Д.Э. UGC против интернет-СМИ: конкурентные стратегии пользовательского контента // Знак: проблемное поле медиаобразования. – 2021. – № 3 (41). – С. 112-117.

4. Филиппов М.В., Суворова Т.В. Стратегия продвижения бренда в культурной сфере через контент-маркетинг // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2025. – Т. 11. – № 2. – С. 46-55. – DOI: 10.18413/2408-9346- 2025-11-2-0-4.
5. Крапивницкий Д. UGC 2.0: как пользовательский контент формирует лояльную аудиторию – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://companies.rbc.ru/news/YDQyt3AndI/ugc-20-kak-polzovatelskij-kontent-formiruet-loyalnuyu-auditoriyu/>.
6. Захарова М.В. Пользовательский контент как инструмент формирования лояльности к бренду в цифровой среде // Знак: проблемное поле медиаобразования. – 2021. – № 4 (42). – С. 29-35.
7. Бакеева Г.С. Роль пользовательских отзывов и UGC в формировании репутации бренда // Вестник науки. – 2025. – № 2 (83). – Т. 4. – С. 28-37.
8. Ежова Е.Н. Визуальный пользовательский контент в структуре современной медиакommunikации // Российская школа связей с общественностью – 2021. – № 21. – С. 46-57.

THE IMPACT OF USER-GENERATED CONTENT ON BRAND TRUST

E.V. Sukhostav, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*
Omsk State Agrarian University named after P.A. Stolypin
(Russia, Omsk)

Abstract. *In recent years, user-generated content (UGC) has become an essential element in brand marketing strategies. With increasing competition and rapidly evolving technologies, traditional marketing approaches are gradually losing their effectiveness. However, the variety of digital marketing channels and promotion tools that are broadcast on behalf of a brand may not always be trusted or resonate with consumers when it comes to making purchasing decisions. In this context, engaging consumers in the creation of content that can significantly impact brand perception has become increasingly important. The article examines the impact of user-generated content on the formation and strengthening of brand trust, as well as the types, advantages, and potential risks and limitations of user-generated content.*

Key words: *user-generated content, UGC, reviews, online feedback, consumer behavior.*

ТРАНСФОРМАЦИЯ ИНСТРУМЕНТОВ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ В ЭПОХУ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Е.В. Сухостав, канд. экон. наук, доцент

Омский государственный аграрный университет им. П.А. Столыпина
(Россия, г. Омск)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-270-274

Аннотация. В статье анализируется влияние цифровой трансформации на сферу маркетинговых исследований. Автор подчеркивает, что изменения проявляются не только в появлении инновационных методов, но и во внедрении цифровых технологий в традиционные существующие исследовательские подходы, что способствует их обновлению, значительно повышает возможности применения, гибкость, точность и результативность. Рассматривается роль специализированных онлайн-сервисов, которые расширяют возможности сбора, обработки и интерпретации данных. Отмечаются ключевые преимущества цифровых инструментов, такие как оперативность получения информации, масштабируемость и расширение географического охвата аудитории. Вместе с тем приводятся и существующие сложности: риски искажения результатов, проблемы безопасности персональных данных и соблюдения этических норм. Также в статье уделяется внимание рассмотрению тенденций дальнейшего развития инструментов маркетинговых исследований и оценке их влияния на принятие управленческих решений в условиях ускоряющейся цифровизации и динамично изменяющейся рыночной среды.

Ключевые слова: маркетинговые исследования, онлайн-исследования, веб-аналитика, цифровой маркетинг, тенденции рынка.

Цифровая трансформация оказывает влияние на различные составляющие маркетинга, в том числе и на маркетинговые исследования. Развивающиеся технологии онлайн-среды способствуют смене подхода к сбору, анализу и интерпретации маркетинговой информации. Современные компании имеют возможность доступа к большим объемам данных в режиме реального времени: от цифровых следов потребителей на корпоративных сайтах или в социальных сетях до транзакционной активности в онлайн-среде. Это открывает новые возможности для понимания поведения потребителей, действий конкурентов, рыночных трендов и тенденций, но одновременно требует пересмотра традиционных методов исследований и их адаптации к текущим условиям через внедрение цифровых инструментов.

Цель данной работы – проанализировать, как цифровизация трансформирует инструменты маркетинговых исследований, а также выявить ключевые тренды и вызовы, с которыми сталкиваются представители бизнеса в условиях цифровой эпохи.

Цифровая трансформация маркетинговых исследований проявляется не только в появ-

лении новых методов, но и во встраивании цифровых инструментов в традиционные подходы, что существенно меняет их формат и эффективность. Теперь многие классические методы, такие как фокус-группы, глубинные интервью, опросы и панельные исследования, активно интегрируются в онлайн-среду, где специализированные программы становятся их неотъемлемой частью.

Одним из примеров такой трансформации являются онлайн-опросы, которые стали стандартом отрасли благодаря возможности одновременно охватить тысячи респондентов за короткий срок, не ограничиваясь при этом географическими рамками. Успешное применение онлайн-опроса стало возможным в следствие развития специализированных сервисов, таких как SurveyMonkey, Google Forms, Typeform, Анкетолог, Яндекс.Формы и прочих. Они обеспечивают автоматизацию сбора и предварительного анализа информации, а также широкие возможности сегментации, логики опроса и визуализации результатов. Отдельного внимания заслуживают мобильные опросы, которые помимо перечисленных выше сервисов реализуются с помощью мо-

бильных приложений и мобильных мессенджеров.

Глубинные интервью и фокус-группы также переходят в онлайн-среду и сегодня имеют возможность проводиться дистанционно в виде видеозвонков, аудиодискуссий или чатов в качестве дополнения. С помощью виртуальных платформ – FocusVision, Discuss.io, Zoom, Microsoft Teams и Google Meet – появляется возможность снизить затраты на организацию и ускорить процесс сбора и обработки данных. Кроме того, цифровая основа такого исследования позволяет рекрутировать респондентов из любых регионов, повышая вариативность и репрезентативность исследования, а также фиксировать разговор для последующего анализа [1].

Также здесь имеют место панельные онлайн-исследования, предполагающие длительное наблюдение за одной и той же группой респондентов через онлайн-платформы, среди которых Toluna, Panel Station. Такие панели позволяют отслеживать динамику потребительских предпочтений, собирая большие массивы данных и интегрируя их с цифровой аналитикой поведения пользователей [2]. Помимо потребительских цифровых панелей развитие также получили экспертные онлайн-панели, созданные для измерения интернет- и телеаудитории [3]. Переход панельных исследований в цифровое пространство также как в случае с методами, рассмотренными ранее, является более экономичным и удобным в работе, дает возможность получать обширный спектр информации от респондентов независимо от их географической локации.

Таким образом, интеграция цифровых инструментов не заменяет традиционные методы, а дополняет их, делая исследования более гибкими, оперативными, масштабируемыми и экономичными. Современные программы существенно облегчают организацию, обработку, визуализацию и интерпретацию информации, открывая новые возможности для анализа и принятия решений в маркетинге.

Что касается появления новых методов, которые ранее были невозможны или крайне ограничены из-за технических и организационных барьеров, то целесообразным видится остановиться на методе нетнографического исследования. Нетнография является совре-

менным продолжением классической этнографии, однако фокусируется не на наблюдении за поведением людей в физических сообществах, а на анализе их активности и взаимодействия в цифровой среде – онлайн-сообществах, форумах, социальных сетях и других виртуальных пространствах [4]. Нетнографические исследования позволяют глубоко изучить ценности, мотивации, интересы и нормы поведения потребителей, находясь в естественной для них цифровой среде. Благодаря множеству цифровых каналов и эффекту нативности нетнография предоставляет максимально актуальную и детализированную информацию о восприятии брендов, продуктов, трендов и мнений в целевых группах интернет-пользователей [2].

Кроме нетнографии, в практике современных маркетинговых исследований получили распространение и другие цифровые методы, и инструменты, среди которых:

- анализ больших данных (Big Data Analytics): обработка и интерпретация огромных массивов неструктурированных данных о потребителях, получаемых с помощью веб-аналитики, CRM-систем, социальных сетей и онлайн-платформ. Это открывает доступ к выявлению скрытых закономерностей и трендов потребительского поведения.

- искусственный интеллект и машинное обучение: применение когнитивных технологий для автоматического анализа рынка, выявления инсайтов, персонализации предложений и прогнозирования поведения потребителей.

- виртуальная и дополненная реальность (VR/AR): проведение глубинного тестирования продуктов и реакций целевых аудиторий в иммерсивных цифровых пространствах, что имеет место для анализа пользовательского опыта на этапе разработки продукта [5].

Отдельный интерес также представляют цифровые сервисы, которые помогают решать те или иные задачи исследования. Так, Яндекс.Вордстат и Google Trends являются инструментами анализа поисковой активности пользователей, которые широко применяются в маркетинговых исследованиях для изучения спроса, поведения аудитории и конкурентной среды [6]. Кроме того, Яндекс.Вордстат полезен для определения точных ключевых запросов, которые используются потенциальными

потребителями: помогает подбирать релевантные фразы для SEO-продвижения, контекстной рекламы и анализа конкурентных стратегий в поисковом маркетинге. Также данные сервисы могут быть применены для анализа динамики запросов, связанных с брендами конкурентов, позволяют выявить, какие направления они активно продвигают, и оценить популярность их маркетинговых решений. Далее рассмотрим сервисы Brand Analytics, YouScan, представляющие собой инструменты социального и репутационного анализа, которые позволяют исследователям не только количественно измерять присутствие бренда в цифровом пространстве, но и качественно понимать восприятие аудитории, что делает их важной частью современного комплекса маркетинговых исследований [6].

Обращаясь к вопросам преимуществ внедрения онлайн-инструментов в практике маркетинговых исследований целесообразно отметить, что цифровые технологии позволяют получать данные в режиме реального времени из различных сервисов и платформ, что обеспечивает высокий уровень актуальности и полноты информации. Присутствует эффект безграничной географии исследований, что безусловно дает возможность увеличить охват респондентов, делает изучения того или иного вопроса проще и результативнее. По сравнению с традиционными методами, реализованными в офлайн-среде, цифровые исследования требуют меньше ресурсов и времени, а автоматизация анализа минимизирует человеческий фактор. Кроме того, появляется возможность внесения изменений в те или иные этапы исследования при необходимости [7, 8].

Однако наряду с очевидными преимуществами цифровые инструменты обладают и рядом ограничений, влияющих на достоверность и этическую корректность получаемых данных. Так, цифровые источники нередко содержат нерепрезентативные или искаженные данные, что затрудняет их использование для обобщенных выводов. Активность пользователей в онлайн-пространстве не всегда отражает реальные модели поведения. В данном контексте присутствует сложность в оценке достижимости целевой аудитории. Огромный объем цифровой информации может привести к перегрузке аналитических систем и затруднить выделение релевантных

показателей, влияющих на принятие решений. Массовый сбор и обработка персональных данных требуют строгого соблюдения норм информационной безопасности. А также присутствует зависимость от технологических платформ, алгоритмов и их корректной работы. Эксперты также отмечают, что для ряда исследований важным остается физическое присутствие и контакт с продуктом, в то время как онлайн-формат не дает возможности респондентам оценить товар с помощью всех пяти чувств. А также в некоторых случаях интерес представляет невербальная реакция потребителей, которую не всегда возможно оценить при применении цифровых сервисов в ходе проведения работы с респондентами [8, 9].

На основании проанализированных преимуществ и недостатков цифровых инструментов в маркетинговых исследованиях стоит сделать вывод, что оптимальный подход заключается в сочетании традиционных и цифровых методов, что обеспечивает баланс между глубиной анализа и достоверностью результатов.

Цифровизация не только трансформирует и развивает новые инструменты для реализации исследований, но и в целом оказывает существенное влияние на тенденции в области получения маркетинговых данных, которые будут оставаться актуальным в ближайшем будущем. Одной из ключевых тенденций является динамичность, заключающаяся в возможности получать данные в реальном времени. Это позволяет маркетологам оперативно реагировать на изменения в потребительских предпочтениях, действиях конкурентов, рыночных трендах. Например, использование аналитики веб-сайтов или социальных медиа позволяет моментально скорректировать текущие маркетинговые решения в ответ на новый тренд или негативный отклик. Также стоит обратить внимание на персонализацию, которая имеет место в двух аспектах. С одной стороны, благодаря технологиям, появляется возможность получения более точных данных о действиях пользователей в цифровой среде. С другой стороны, большие данные, искусственный интеллект позволяют создавать индивидуальные персонализированные предложения для каждого потребителя, а также разрабатывать маркетинговые кампании, кото-

рые отвечают их уникальным потребностям и интересам. Отдельно отметим, что цифровизация позволяет сократить затраты на маркетинговые исследования, так как многие процессы, такие как сбор данных, анализ и отчетность, можно автоматизировать. Это также снижает время, необходимое для проведения исследований, и увеличивает их масштабируемость. В качестве проблемной зоны цифровых инструментов маркетинговых исследований выступают сегодня вопросы этики и конфиденциальности информации пользователей. С увеличением объема собираемых данных возникает необходимость в регламентировании на законодательном уровне и дальнейшем соблюдении этических норм и защиты личной информации. Представители бизнес-среды должны учитывать риски утечек данных и защищать конфиденциальность потребителей.

В качестве заключения отметим, что цифровизация стремительно трансформирует ландшафт маркетинговых исследований, стимулируя развитие новых инструментов и методов анализа, которые предоставляют бизнесу уникальные возможности для точного прогнозирования потребительских предпочтений и адаптации к быстро меняющимся рыночным условиям. Существующие методы маркетинговых исследований проходят цифро-

вую модернизацию и начинают применяться в цифровой среде, имея теперь более широкие возможности и стирая географические границы исследований. Использование технологий больших данных, искусственного интеллекта и машинного обучения позволяет значительно повысить эффективность сбора и анализа информации, что делает маркетинговые исследования более гибкими и оперативными.

В перспективе можно ожидать дальнейшую интеграцию новых технологий, таких как блокчейн, нейросетевые подходы и улучшенные модели предсказательной аналитики, которые будут совершенствовать инструменты маркетинговых исследований, делая их еще более точными и персонализированными. Это откроет новые горизонты для изучения потребительского поведения и позволит компаниям более эффективно взаимодействовать с рынками.

Таким образом, трансформация инструментов маркетинговых исследований в эпоху цифровизации не только отражает изменения в технологиях, но и вносит существенные коррективы в стратегический подход к управлению маркетингом, где данные и их интерпретация становятся ключевыми факторами успеха.

Библиографический список

1. Куликова О.М., Тропынина Н.Е. Трансформация инструментов маркетинговых исследований в условиях цифровой экономики // *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. – 2020. – № 2 (44). – С. 129-134.
2. Козлова О.А. Систематизация методов маркетинговых онлайн исследований // *Экономика и бизнес: теория и практика*. – 2024. – № 4-2 (110). – С. 75-78. – DOI: 10.24412/2411-0450-2024-4-2-75-78.
3. Ковалева О.Л. Панельные маркетинговые исследования в формате онлайн: виды и особенности проведения // *Инновационные научные исследования: теория, методология, практика материалы Международной (заочной) научно-практической конференции*. – Нефтекамск, 2022.
4. Кайтялиди О.Н. Новые возможности в понимании потребителя – нетнографические исследования // *Технический оппонент*. – 2023. – № 3 (11). – С. 32-36.
5. Фарахутдинов Ш.Ф. Возможности использования виртуальной реальности в маркетинговых исследованиях // В сборнике: *Социальная реальность виртуального пространства. Материалы I Международной научно-практической конференции*. Иркутский государственный университет; под общей редакцией О.А. Полюшкевич, Г.В. Дружинина. – 2019. – С. 399-403.
6. Иващенко Н.С. Маркетинговые исследования в цифровой среде // В сборнике: *Тенденции и тренды в сфере бизнес-аналитики. Сборник научных трудов по итогам проведения круглого стола*. – Москва, 2022. – С. 62-66.
7. Ковалева О.Л. Онлайн-методы качественных исследований // *Социологический альманах*. – 2023. – № 14. – С. 41-47.
8. Удалова И.Б., Кириллова К.В. Маркетинговые онлайн-исследования: перспективы, основные плюсы и минусы // *Сборники конференций НИЦ Социосфера*. – 2013. – № 57-1. – С. 11-13.

9. Домакур О.В., Маьмуров Б.Х. Глубинное интервью как основа маркетингового исследования // В сборнике: Бизнес. Образование. Экономика. сборник статей Международной научно-практической конференции. – Минск, 2022. – С. 257-260.

TRANSFORMATION OF MARKETING RESEARCH INSTRUMENTS IN THE ERA OF DIGITALIZATION

E.V. Sukhostav, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*
Omsk State Agrarian University named after P.A. Stolypin
(Russia, Omsk)

Abstract. *The article analyzes the impact of digital transformation on the field of marketing research. The author emphasizes that the changes are manifested not only in the emergence of innovative methods, but also in the introduction of digital technologies into traditional existing research approaches, which contributes to their updating, significantly increases the possibilities of application, flexibility, accuracy and effectiveness. The role of specialized online services that expand the possibilities of data collection, processing and interpretation is considered. The key advantages of digital tools are noted, such as the speed of obtaining information, scalability and expanding the geographical reach of the audience. At the same time, there are also existing challenges: risks of distortion of results, problems of personal data security and compliance with ethical standards. The article also focuses on the trends in the further development of marketing research tools and assessing their impact on management decision-making in the context of accelerating digitalization and a dynamically changing market environment.*

Keywords: *marketing research, online research, web analytics, digital marketing, market trends.*

МЕРЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ ПЕРЕМЕЩЕНИЯ КОНТРАФАКТНОЙ ПРОДУКЦИИ, СОДЕРЖАЩЕЙ ОБЪЕКТЫ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ ЧЕРЕЗ ТАМОЖЕННУЮ ГРАНИЦУ

А.В. Тер-Варданян, студент

Научный руководитель: Р.Р. Ахмедзянов, канд. экон. наук, доцент

**Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского
(Россия, г. Калуга)**

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-275-279

Аннотация. В статье рассматриваются меры противодействия контрафактной продукцией объектов интеллектуальной собственности. Контрафакт нарушает исключительные права правообладателя. В статье рассматривается один из способов защиты ОИС от подделок – это внесение ОИС в Таможенный реестр объектов интеллектуальной собственности (ТРОИС). Таможенные органы, обнаружив признаки контрафакта, уведомляют правообладателя знака о наличии факта нарушения его прав. Владелец товарного знака получает не только возможность предотвращения ввоза контрафактных товаров на российский рынок, но также информацию о нарушителе и объеме нанесенного ущерба. Автором рассматривается риск появления контрафактной продукции и несколько этапов пресечения распространения контрафакта на таможенной территории России.

Ключевые слова: контрафактная продукция, объект интеллектуальной собственности, Таможенный реестр, таможенные органы, правообладатель, патент, товарный знак, авторские права.

В эпоху цифровых технологий и глобализации объекты интеллектуальной собственности (ОИС) приобретают особое значение. Они становятся не только основой инновационных решений, но и важным элементом бизнес-процессов. Контрафакт нарушает исключительные права правообладателя. Контрафактная продукция может нарушать авторские права владельцев различных произведений. В этом случае мы имеем дело с «пиратством», незаконным распространением продукции, книг, программ для ЭВМ и т.д. Согласно законодательству, импорт считается контрафактом, если на продукции незаконно размещен чужой товарный знак, или схожие с ними обозначения [1].

Оформление прав на ОИС становится необходимым условием для эффективного ведения бизнеса, разработки новых продуктов и вывода их на рынок. Важно понимать, что правильное юридическое оформление не только защищает права создателей, но облегчает прохождение таможенного контроля ОИС, повышает доверие со стороны инвесторов, партнеров и потребителей.

Защита исключительных прав на объекты интеллектуальной собственности обеспечивается государством, в том числе и при перемещении

товаров через таможенную границу. Постановлением Правительства РФ от 16.09.2013 № 809 (ред. от 03.06.2019) закреплен правовой статус ФТС России в качестве федерального органа исполнительной власти, который, помимо всего прочего, уполномочен на обеспечение защиты прав на ОИС. Таможенные органы включают ОИС в Единый таможенный реестр (ТРОИС ФТС России). В течение 2024 года в таможенном реестре зарегистрировано 589 новых объектов интеллектуальной собственности (в 2023 году – 437 объектов), что является наибольшим значением за всю историю ведения таможенного реестра (при среднем значении 330 объектов в год) [7].

По состоянию на 31 декабря 2024 г. общее количество объектов интеллектуальной собственности в таможенном реестре составило 7 096 объектов (по состоянию на 31 декабря 2023 г. – 6 507 объектов).

Из общего количества зарегистрированных 1 771 объект имеет статус «действуют» (1 734 товарных знака, 36 объектов авторского права и 1 наименование места происхождения товара). 36,8% объектов интеллектуальной собственности принадлежит российским правообладателям.

Таблица 1. Динамика зарегистрированных ОИС в ТРОИС РФ в 2022-2024 гг.

Показатель (в ед.)	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2024 г. в % к	
				2022 г.	2023 г.
Всего ОИС	6070	6507	7096	116,9	109,1
Действующие ОИС, в том числе	1769	1676	1771	100,1	105,7
Товарные знаки	1741	1648	1741	100,0	105,6
Объекты авторского права	27	26	28	103,7	107,7
Наименование мест происхождения товаров	1	2	2	200,0	100,0

Такая стабильная динамика роста количества ОИС в ТРОИС РФ говорит о том, что действует эффективная правовая охрана результатов интеллектуальной деятельности, которая способствует увеличению объема интеллектуальной собственности [3].

В тоже время, риск появления контрафактной продукции не исключен. Федеральная та-

моженная служба и правоохранительные органы ведут активное противодействие контрафакту. Так, в 2024 году ими выявлено 5,8 млн. единиц контрафактных товаров, что больше по сравнению с 2023 годом на 18,4% и меньше по сравнению с 2022 годом на 30,0% (табл. 2) [7].

Таблица 2. Динамика контрафактной продукции за период 2022-2024 гг., млрд. руб. [7]

№	Показатели	2022г.	2023г.	2024г.	2024г. в % к	
					2022г.	2023г.
1.	Выявлено контрафактной продукции, млн. ед.	8,2	4,9	5,8	70,0	118,4
2.	Предотвращен ущерб, который мог быть нанесен правообладателям в связи с введением контрафактных товаров в гражданский оборот, млрд. руб.	5,7	3,7	3,4	59,6	91,9

В результате в 2024 году предотвращен ущерб, который мог быть нанесен правообладателям в связи с введением контрафактных товаров в гражданский оборот, на сумму 3,4 млрд. рублей.

По статистике чаще всего как в России, так и во всем мире подделывают алкоголь, косметику, одежду и обувь, продукты питания, а также медицинские препараты.

Объекты интеллектуальной деятельности включают в себя материальные и нематериальные активы. Нематериальные активы (НМА), такие как патенты, авторские права, товарные знаки и коммерческие тайны, предоставляют компаниям конкурентные преимущества и требуют определенной осторожности, защиты. Правильное оформление прав на ОИС играет ключевую роль в обеспечении защиты этой собственности. Без должной юридической регистрации и защиты компании рискуют потерять эксклюзивные права на свои инновации, а значит, и возможности для получения прибыли.

Материальными активами являются объекты, которые можно легко измерить и переместить.

Нематериальные активы, в свою очередь, представляют собой знания, идеи и разработ-

ки, которые можно использовать для получения экономической выгоды. ОИС не всегда видимы или осязаемы, но их экономическая ценность может быть значительно выше, чем у физических объектов. Понимание различий между этими категориями помогает бизнесу правильно выстраивать свою стратегию по защите и использованию интеллектуальной собственности.

Нематериальные активы (НМА), такие как патенты предоставляют исключительные права на изобретения, полезные модели и промышленные образцы, обеспечивая их владельцу возможность защищать свои разработки от использования другими без разрешения. Патент дает право на исключительное использование изобретения в течение определенного времени, что предоставляет бизнесу конкурентное преимущество [2].

Регистрация патента включает несколько важных шагов: подача заявки в Роспатент или его подразделение, Федеральный институт промышленной собственности (ФИПС), проверка заявки на новизну и оригинальность, а также получение свидетельства о праве на патент. Важным аспектом является обеспечение защиты на международном уровне через патентные соглашения, такие как Договор о па-

тентной кооперации (РСТ), что расширяет возможности для бизнеса на внешнем рынке.

Товарный знак является символом, который отличает товары или услуги одного производителя от товаров и услуг другого. Это может быть слово, изображение, комбинация этих элементов или их специфические особенности. Товарные знаки играют важную роль в маркетинговых стратегиях, создавая узнаваемость бренда и повышая доверие потребителей.

Процесс регистрации товарного знака включает подачу заявки в национальные или международные организации, проведение экспертизы на схожесть с уже существующими знаками, а также публикацию результатов для возможных возражений. Защита товарного знака позволяет владельцам исключительное право на его использование в бизнесе, что препятствует неправомерному использованию их бренда конкурентами.

Авторские права защищают произведения литературы, искусства, науки и другие творческие объекты. Эти права предоставляются создателю произведения автоматически с момента его создания, однако для получения дополнительной юридической защиты многие авторы регистрируют свои произведения в соответствующих органах.

Защита авторских прав является ключевой для производителей контента, таких как писатели, художники, музыканты и разработчики программного обеспечения. Эти права позволяют авторам получать вознаграждение за использование их творчества, а также защищать от незаконного копирования и распространения.

Коммерческая тайна включает в себя информацию, которая имеет коммерческую ценность и не является общедоступной. Это может быть клиентская база, технологические процессы, бизнес-стратегии и другие элементы, которые дают компании конкурентные преимущества [4].

Защита коммерческих тайн требует создания системы контроля за доступом к информации, подписания соглашений о конфиденциальности с сотрудниками и партнерами, а также мониторинга возможных утечек информации. Юридическая защита заключается в том, чтобы доказать факт незаконного ис-

пользования или распространения конфиденциальной информации.

Кроме традиционных объектов интеллектуальной собственности, таких как патенты и авторские права, существуют и другие виды ОИС, включая программное обеспечение, базы данных, топологии интегральных схем и секреты производства. Эти объекты могут быть использованы в самых разных отраслях и имеют огромный потенциал для бизнеса. Однако их защита требует применения специализированных юридических инструментов, которые соответствуют их специфике.

Оформление прав на ОИС включает несколько этапов, каждый из которых важен для правильной защиты интеллектуальной собственности. Этот процесс начинается с того, чтобы определить, какой тип прав необходимо зарегистрировать, и какие шаги следует предпринять для их защиты.

Регистрация ОИС начинается с подачи соответствующей заявки в уполномоченные органы, такие как Федеральная служба по интеллектуальной собственности (Роспатент) для патентов и товарных знаков. Важно, чтобы заявка была оформлена правильно и включала все необходимые документы, подтверждающие уникальность и новизну объекта. В случае с авторскими правами, регистрация не является обязательной, но она предоставляет дополнительные гарантии защиты.[5]

Кроме того, оформление прав собственности на ОИС также включает заключение договоров с сотрудниками и третьими сторонами, а также четкое определение условий использования этих активов. Это особенно важно в случае с патентами и товарными знаками, где права на РИД могут передаваться или лицензироваться.

Указом Президента Российской Федерации от 20.05.2024 № 430 «О временном порядке приобретения исключительных прав некоторых правообладателей и исполнения денежных обязательств перед отдельными иностранными кредиторами и подконтрольными им лицами» регламентируется совершение сделок, предусматривающих приобретение исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности или на средства индивидуализации, а также исполнение (обеспечение исполнения) денежных обязательств по таким сделкам. Разрешения на со-

вершение указанных сделок выдаются по заявлению правообладателя, приобретателя или их представителей [8].

Предпосылкой для расширения объема подлежащих согласованию сделок стала практика иностранных правообладателей, уходящих с российского рынка, по отчуждению исключительных прав на товарные знаки и патенты другим иностранным компаниям вместо российских. По мнению Минпромторга, такая практика является недобросовестной и препятствует развитию локализации и импортозамещения. С учетом этого ожидаем, что с введением нового порядка количество сделок по отчуждению интеллектуальных прав в третьи страны существенно сократится.

Еще одно нововведение. Обновлен порядок заполнения декларации на товары, который вступил в силу с апреля 2025 г. Так, согласно порядку, заполнение второго подраздела графы 33 ДТ осуществляется с использованием соответствующих кодов классификатора сведений об ОИС:

- код «L» – товары, содержащие ОИС, включены в перечень параллельного импорта, в том числе «открытым» кодом ТН ВЭД ЕАЭС (код в перечне не имеет уточнений по ОИС);

- код «W» – товары, содержащие ОИС, не включены в перечень параллельного импорта;

- код «N» – товары, не содержащие каких-либо обозначений или содержащие обозначения, не являющиеся ОИС (не обладают правовой охраной на территории Российской Федерации) (схема прилагается) [8].

В случае если товар не содержит ОИС и включен в перечень параллельного импорта «открытым» кодом ТН ВЭД ЕАЭС (код в перечне не имеет уточнений по ОИС), при декларировании необходимо выбирать код «N».

Одновременно с этим если код товара по ТН ВЭД ЕАЭС включен в перечень параллельного импорта, но ОИС поименован в пе-

речне параллельного импорта в качестве «исключений», то при декларировании необходимо выбирать код «W».

В графе 31 ДТ указываются сведения о декларируемом товаре, а также о грузовых местах.

Таким образом, если товар содержит в себе патент или другой вид ОИС, по которому таможенными органами Российской Федерации меры по защите прав интеллектуальной собственности не принимаются, но он поименован в приложении № 26 к Договору о ЕАЭС, то при декларировании такого товара в иных таможенных целях (контроль таможенной стоимости и пр.) необходимо во втором подразделе графы 33 ДТ указывать код «N».

При этом в графе 44 ДТ указываются сведения о документах [8], свидетельствующих о регистрации таких ОИС, договоре о передаче, уступке, отчуждении исключительного права (код вида документа 14010), а также (при наличии) документах, подтверждающих право на использование ОИС (лицензионный) договор о представлении права использования объекта интеллектуальной собственности, договор коммерческой концессии (франчайзинга), договор коммерческой субконцессии (комплексной сублицензии, комплексной предпринимательской сублицензии) (код вида документа 14020) и (или) документах, подтверждающих согласие правообладателя на введение товаров, содержащих объекты интеллектуальной собственности, в гражданский оборот на таможенной территории ЕАЭС.

Таким образом, меры по противодействию перемещения контрафактной продукции, содержащей объекты интеллектуальной собственности через таможенную границу способствуют защите прав правообладателей объектов интеллектуальной собственности и повышению эффективности таможенного контроля.

Библиографический список

1. Непарко М.В. Меры защиты объектов интеллектуальной собственности при перемещении их через таможенную границу / М.В. Непарко, Т.В. Старшинова // *Дневник науки*. – 2024. – № 10(94). – EDN IABTXY.

2. Непарко М. В. Особенности перемещения объектов интеллектуальной собственности через таможенную границу ЕАЭС / М.В. Непарко, В.А. Семененкова, Ю.С. Баранова // *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. – 2024. – № 3-1(90). – С. 112-115. – DOI 10.24412/2500-1000-2024-3-1-112-115. – EDN IZUXNM.

3. Новиков А.П. Анализ деятельности таможенных органов по осуществлению таможенного контроля товаров, содержащих объекты интеллектуальной собственности / А.П. Новиков // *Эко-*

номика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 3(121). – С. 234-238. – DOI 10.24412/2411-0450-2025-3-234-238. – EDN CLGRON.

4. Международная торговля в условиях 2020-2022 годов: состояние, проблемы, новые тренды / И.А. Брулев, И.А. Дзирун, Д.Д. Шкуропатов, А.А. Мигел // Вектор экономики. – 2023. – № 11 (89). – EDN CMHWTC.

5. Федорова А.А. Анализ реестров объектов интеллектуальной собственности, используемых ФТС России при таможенном контроле товаров, содержащих объекты интеллектуальной собственности / А.А. Федорова // Экономическая безопасность – XXI век: вопросы теории и практики: сборник материалов IX Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 08 апреля 2025 года. – Екатеринбург: Уральский государственный горный университет, 2025. – С. 310-315. – EDN IODZLL.

6. Договор о Евразийском экономическом союзе (подписан в г. Астана 29 мая 2014 года) // Официальный сайт Евразийской экономической комиссии. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://eec.eaeunion.org/>.

7. Официальный сайт ФТС России. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://customs.gov.ru/>.

8. Указом Президента Российской Федерации от 20.05.2024 № 430 «О временном порядке приобретения исключительных прав некоторыми правообладателями и исполнения денежных обязательств перед отдельными иностранными кредиторами и подконтрольными им лицами». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.consultant.ru/document/>.

9. Приказ Минпромторга России от 15.11.2023 № 4324 «Об утверждении перечня продукции с указанием кодов единой Товарной номенклатуры внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза...». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.alta.ru/tamdoc/23a04324/>.

MEASURES TO COUNTERACT THE MOVEMENT OF COUNTERFEIT PRODUCTS CONTAINING INTELLECTUAL PROPERTY OBJECTS ACROSS THE CUSTOMS BORDER

A.V. Ter-Vardanyan, Student

Supervisor: R.R. Akhmedzyanov, Candidate of Economics, Associate Professor

**Kaluga State University named after K.E. Tsiolkovsky
(Russia, Kaluga)**

Abstract. The article discusses measures to counteract counterfeit products of intellectual property objects. Counterfeit infringes the exclusive rights of the copyright holder. The article discusses one of the ways to protect the OIC from counterfeiting – it is the entry of the OIC in the Customs Register of Intellectual Property Objects (TROIS). The customs authorities, having discovered signs of counterfeiting, notify the copyright holder of the mark of the fact of violation of his rights. The trademark owner receives not only the opportunity to prevent the import of counterfeit goods into the Russian market, but also information about the violator and the amount of damage caused. The author examines the risk of counterfeit products and several stages of preventing the spread of counterfeit goods in the customs territory of Russia.

Keywords: counterfeit products, intellectual property object, Customs registry, customs authorities, copyright holder, patent, trademark, copyright.

ЭВОЛЮЦИИ ТРИЕДИНОЙ КОНЦЕПЦИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ И СТАНОВЛЕНИЕ МОДЕЛИ ЗЕЛЁНОЙ ЭКОНОМИКИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

И.Б. Тесленко, д-р экон. наук, профессор

Н.М. Кардава, аспирант

Московский государственный институт международных отношений
(Россия, г. Москва)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-280-285

Аннотация. В статье исследуется генезис и эволюция концепции устойчивого развития как комплексного ответа на глобальные вызовы, стоящие перед человечеством. Прослежена историческая трансформация концепции: от ранних идей рационального природопользования и социальной ответственности бизнеса до ее современного понимания, сформированного в рамках деятельности ООН. Показано, что формирование концепции обусловлено объективной необходимостью поиска баланса между экономическим ростом, социальной справедливостью и сохранением окружающей среды. В результате анализа различных научных подходов обоснована ведущая роль триединого подхода, рассматривающего экологический, экономический и социальный аспекты как равнозначные и взаимосвязанные.

Ключевые слова: устойчивое развитие, зеленая экономика, принципы зеленой экономики, эволюция концепции, цели устойчивого развития, баланс интересов.

В последние десятилетия концепция устойчивого развития стала одной из ключевых тем в научном и общественном дискурсе. Современное понимание устойчивого развития сформировалось на стыке различных научных направлений: экологии, экономики, социологии, права, государственного управления, что указывает на важность гармоничного сосуществования экономического роста, социальной справедливости и охраны окружающей среды.

Долгое время задача сохранения окружающей среды не ставилась так принципиально и остро, хотя забота о природе не была чужда человечеству во все времена. В трудах Т. Мальтуса обозначался факт негативного влияния промышленной революции на природу; В.И. Вернадский неоднократно акцентировал внимание на наличии неразрывной связи цивилизации с природой, на необходимость снижения негативных последствий развития науки, трудовой деятельности и производства для окружающей среды [1]; лорд Дж. Нортборн предлагал относиться к земле как к «живому» существу [2]. Поэтому не случайно в период после Второй мировой войны первые упоминания термина «sustainable development» в контексте устойчивого развития относились именно к сфере природопользования.

Смещение акцентов в концепции устойчивого развития на экономическое осмысление экологических проблем началось в 1970-е гг., благодаря деятельности участников международной неправительственной организации «Римский клуб», которые критиковали негативные тенденции западной цивилизации, искали пути гуманизации человека и мира и давали практические рекомендации по решению глобальных проблем человечества. К этому времени промышленное производство привело не только к росту объемов использования природных запасов и вредных выбросов в окружающую среду, но и к обострению многих социальных проблем. Еще в 1950-е годы А.Г. Боуэн и С. Кузнец указывали на необходимость изучения и учета общественных проблем в процессе ведения предпринимательской деятельности [3], связывали процессы обеспечения устойчивости экономического развития бизнеса и сокращения неравенства [4].

Дискуссии по вопросам устойчивого развития активно развернулись в 1980-е годы под эгидой ООН. В 1987 г. впервые появилась развернутая трактовка понятия «устойчивое развитие», которая предполагала направленность развития общества и экономики на одновременное удовлетворение потребностей текущих поколений населения Земли и сохра-

нение возможностей их удовлетворения для последующих поколений [5].

В современной научной литературе и международных документах выделяется несколько подходов к пониманию сущности устойчивого развития. Их многообразие связано с теми аспектами, на которые акцентируют свое внимание авторы – экономическим, экологическим и социальным. Взаимосвязь этих подходов обоснованно позволила предложить четвертый - интегративный (или триединый), который совмещает в себе экономические, экологические и социальные аспекты, рассматривая их как взаимосвязанные и равнозначные. Именно этот подход получил наибольшее распространение, поскольку используется как основа для формирования глобальных и национальных стратегий, направленных на достижение баланса между экономическим ростом, социальной справедливостью и сохранением окружающей среды. Такой подход позволяет рассматривать развитие как комплексный, взаимосвязанный процесс, в котором ни один из аспектов не может быть реализован в ущерб другим [6]. В 2015 г. произошло официальное закрепление триединой концепции устойчивого развития на уровне ООН в документе «Повестка дня в области устойчивого развития» [7]. В более поздних трактовках концепции устойчивого развития в триединый подход стал включаться четвертый компонент – цифровизация, подчеркивая тем самым ее значимость для текущего этапа развития цивилизации.

Цель исследования – проанализировать эволюцию концепции устойчивого развития, обосновать место зеленой экономики как ее ключевой модели и разработать авторскую классификацию трактовок и принципов для их системного практического применения.

Результаты и обсуждение

Первые упоминания термина «зеленая экономика» в контексте внедрения концепции устойчивого развития исследователи относят к 1989 г. [8], а в развернутом виде данное понятие было впервые представлено канадским

экономистом С.S. Holling в 1993 г. Зеленая экономика была представлена как система, нацеленная на минимизацию наносимого человеком и бизнесом экологического вреда, предполагающая рациональное использование природных ресурсов и их максимально возможное сохранение для будущих поколений [9].

Анализ трактовок понятия «зеленая экономика» показал, что в большинстве из них она рассматривается как определенный путь или средство для достижения устойчивого развития, хотя есть и совершенно противоположные мнения [10], основанные на опасении превращения развитыми странами экологических требований в инструмент ограничения экономических возможностей менее развитых стран.

Одним из наиболее последовательных подходов к трактовке рассматриваемого понятия в научной литературе является констатация того факта, что модель зеленой экономики не подменяет концепцию устойчивого развития, а создает условия для достижения ее целей с акцентом на гармонизацию между экономическими и экологическими интересами бизнеса и общества [11].

В документах ООН с 2012 г. [12] есть такие формулировки, как: принцип эффективности и достаточности (ограничение потребления ресурсов до уровня, позволяющего экосистемам восстанавливаться); принцип благополучия (ориентация на социальное и экономическое благополучие населения, пересмотр критериев благосостояния); принцип правильного управления (прозрачность, подотчетность и справедливое распределение ответственности за экологический ущерб), принцип здоровой планеты (инвестиции в восстановление экосистем и сохранение биоразнообразия).

По итогам анализа существующих трактовок, предложена авторская классификация (группировка) принципов зеленой экономики, основанная на их функциональном назначении и роли в реализации основ устойчивого развития (табл. 1).

Таблица 1. Авторская классификация принципов зелёной экономики

Группа	Принципы (содержание)	Примеры реализации
Экологические	- сохранение и восстановление природных систем - рациональное использование ресурсов - снижение загрязнения и предотвращение утраты биоразнообразия	Восстановление экосистем, ограничение добычи ресурсов, внедрение технологий очистки и пр.
Экономические	- инновационное развитие и ресурсосбережение - создание новых рынков и рабочих мест - долгосрочная экономическая устойчивость	Развитие «зеленых» отраслей, инвестиции в возобновляемые источники энергии (ВИЭ), поддержка эко-стартапов и пр.
Социальные	- благополучие и качество жизни населения - справедливое распределение выгод и издержек - формирование экологической культуры	Программы повышения занятости, эко-образование, доступ к экологичным услугам и пр.
Институциональные	- прозрачное и ответственное управление - международное сотрудничество и партнерство - инклюзивность и участие заинтересованных сторон	Международные соглашения, отчетность компаний, вовлечение НКО и бизнеса и пр.

Представленная классификация отражает комплексный подход к определению принципов зеленой экономики и позволяет более четко проследить их взаимосвязь с целями устойчивого развития. Такой подход облегчает анализ и практическое применение принципов на национальном и международном уровнях.

Согласно данным исследования, проведенного в 2024 г. экспертами PwC на выборке более чем 20000 потребителей из 31 государства мира, 85% из них ответили, что они на собственном опыте ощущают проблемы изменения климата и ухудшения экологии, что

побуждает их выбирать продукцию компаний, внедряющих экологичные технологии и практики ведения бизнеса (ответственное потребление). При этом они готовы тратить на 9,7% больше на подобную продукцию по сравнению с той, которая произведена не в соответствии с экологическими стандартами и принципами устойчивого развития в целом [13].

Несоблюдение компаниями принципов устойчивого развития и принципов модели зеленой экономики формирует разные риски и приводит к неблагоприятным последствиям – прямым и косвенным – рисунок 1.

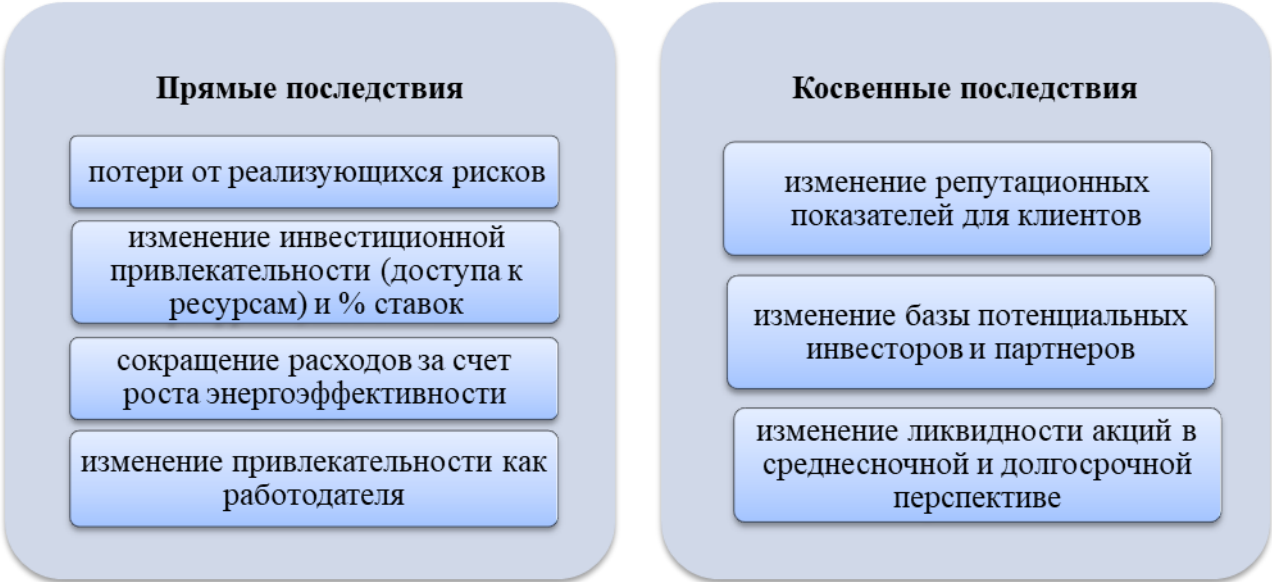


Рис. 1. Прямые и косвенные последствия соблюдения/несоблюдения ESG-показателей для деятельности компании

В ряде стран проводятся регулярные исследования, позволяющие оценить влияние на финансовые показатели компаний их дея-

тельности при внедрении подходов зеленой экономики и концепции устойчивого развития. В 2024 г. такое исследование было про-

ведено во Франции, где было отмечено преобладание позитивной связи между внедрением ESG-подходов и ростом финансовых показателей бизнеса. Кроме того, данное исследование констатировало, что рост объемов инвестиций компаний в экологичные и безопасные технологии теперь не приводит к сокращению показателей уровня производительности, а вложения в ценные бумаги и фонды ESG позволяют получать более высокий уровень доходности, чем «обычные» инвестиционные продукты [14].

Высокую устойчивость финансовых показателей демонстрируют компании, которые активно внедряют инновации. Современные цифровые технологии, такие как технологии искусственного интеллекта и анализа больших данных повышают точность выявления ESG-рисков и возможностей, недоступных для традиционных методов.

Подтверждением заинтересованности современных компаний во внедрении подходов концепции устойчивого развития и практики применения модели зеленой экономики про-

должает расти. Только за январь 2025 г. их количество увеличилось на 455 компаний и организаций [15].

Исследователи отмечают, что 2025 г. может стать годом вызова для востребованности концепции устойчивого развития на глобальном уровне, так как приход к власти администрации Д. Трампа привел к очередному выходу США из Парижского соглашения по климату, а также к снижению интереса к поддержке низкоуглеродной экономики [16]. Однако в большинстве других экономик мира эксперты ожидают продолжения тренда на интерес инвесторов к повышению уровня раскрытия информации о ESG-параметрах со стороны компаний.

Растет интерес инвесторов и к инструментам зеленого финансирования. По данным ЮНКТАД ООН, выпуск зеленых облигаций в 2023 году вырос в 4 раза по сравнению с 2018 годом, что отражает увеличение спроса на финансовые инструменты, учитывающие подходы модели зеленой экономики – рисунок 2.

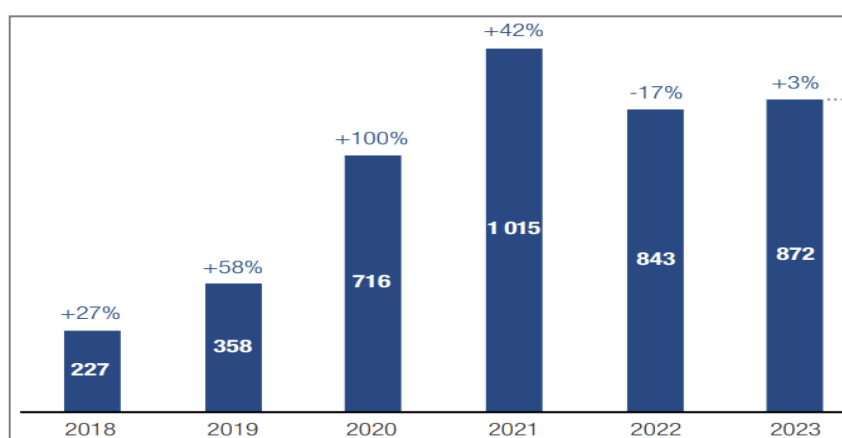


Рис. 2. Динамика объемов рынка устойчивых облигаций в 2018-2023 гг., (млрд. долл. США, %) [17]

Устойчивость в периоды экономической нестабильности проявляют не только компании, успешно внедряющие подходы концепции устойчивого развития и использующие ESG-параметры, но и рынок «устойчивых» облигаций.

Выводы

Проведенный анализ концепции устойчивого развития и модели зеленой экономики показал, что их формирование было обусловлено не только нарастанием экологических проблем, но и возникшей объективной необ-

ходимостью поиска баланса между экономическим ростом, социальной справедливостью и сохранением окружающей среды.

Несмотря на различие подходов к трактовке сущности устойчивого развития, наибольшее распространение получил триединый подход, предусматривающий интеграцию экологических, экономических и социальных аспектов, его интерпретация через призму целей устойчивого развития, сформулированных ООН.

Анализ трактовок устойчивого развития позволил предложить их авторскую классификацию, что дало возможность выявить эволюцию и специфику формирования триединой концепции, а также обосновать место зеленой экономики как самостоятельной модели устойчивого развития.

На основе сравнения предложенных в научной литературе принципов зеленой экономики, была представлена их авторская

группировка по функциональным блокам (экологические, экономические, социальные, институциональные), что позволяет более четко проследить взаимосвязи между ними и увидеть их роль в реализации целей устойчивого развития. Такой подход облегчает анализ и применение принципов на практике, а также способствует развитию теоретико-методических основ развития модели зеленой экономики в современных условиях.

Библиографический список

1. Вернадский В.И. Научная мысль как планетное явление. – Москва : Наука, 1991. – 271 с.
2. Основы биотехнологии переработки сельскохозяйственной продукции / Л.В. Антипова, О.П. Дворянинова; под науч. ред. Л.В. Антиповой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2024. – 204 с.
3. Bowen H.R. Social Responsibilities of the Businessman. – New York: Harper & Row, 1953. – 276 p.
4. Kuznets, S. Economic growth and income inequality / S. Kuznets // American Economic Review. – 1955. – Vol. 45, № 1. – P. 1-28.
5. Развитие и международное экономическое сотрудничество: проблемы окружающей среды: доклад Всемирной комиссии по вопросам окружающей среды развития. Официальные отчеты Генеральной Ассамблеи ООН. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf>.
6. Концепция устойчивого развития: экономический, экологический и социальный аспекты. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://eor.dgu.ru/lectures_f.
7. Повестка дня в области устойчивого развития // Сайт Организации Объединенных Наций. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/about/development-agenda>.
8. Прудникова А.А. «Зеленая экономика» как драйвер устойчивого развития / А.А. Прудникова, А.Ф. Мудрецов // Экономика и математические методы. – 2020. – Т. 56, № 2. – С. 32-39.
9. Holling C.S. Resilience and Stability of Ecological Systems / C.S. Holling // Annual Review of Ecology and Systematics. – 1973. – № 4. – P. 1-23.
10. Critique of the Green Economy. Toward Social and Environmental Equity / B. Unmüßig, W. Sachs, T. Fatheuer; ed. by the Heinrich Böll Foundation. – 2012. – 68 p.
11. Рыженков А.Я. О соотношении концепций устойчивого развития и «зеленой» экономики: правовой аспект / А.Я. Рыженков // Модернизация российского общества и образования: новые экономические ориентиры, стратегии управления, вопросы правоприменения и подготовки кадров: материалы XXIV Нац. науч. конф. (с междунар. участием), Таганрог, 21–22 апр. 2023 г. – Таганрог: Таганрогский институт управления и экономики, 2023. – С. 421-424.
12. Department of Economic and Social Affairs. Publications // United Nations. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://desapublications.un.org/publications/category/Sustainable%20Development?_gl=1%2A10tfj17%2A_ga%2AMTE4MDU2Mzk1LjE3NTE3MjkxNTU.%2A_ga_TK9BQL5X7Z%2AczE3NTE3MjkxNTQkbzEkZzEkdDE3NTE3MjkxNzgkajM2JGwwJGgw.
13. PwC's Voice of the Consumer Survey 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/voice-of-the-consumer-survey.html>.
14. Investir dans les fonds durables redevient payant // Posta-Magazine. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://posta-magazine.ru/article/china-attacks-h-m-over-xinjiang>.
15. Our Participants // UN Global Compact. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://unglobalcompact.org/what-is->

gc/participants/search?page=2&search%5Bkeywords%5D=&search%5Bper_page%5D=50&search%5Bsort_direction%5D=asc&search%5Bsort_field%5D=.

16. World Investment Report 2024: Chapter III – Sustainable finance trends // UNCTAD. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024_ch03_en.pdf.

17. Sustainable-InvestingTrendstoWatchin 2025 // Morningstar. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.morningstar.co.uk/uk/news/258651/6-sustainable-investing-trends-to-watch-in-2025.aspx>.

EVOLUTION OF THE TRINITY CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND THE FORMATION OF A GREEN ECONOMY MODEL: A THEORETICAL ASPECT

I.B. Teslenko, *Doctor of Economic Sciences, Professor*

N.M. Kardava, *Postgraduate Student*

**Moscow State Institute of International Relations
(Russia, Moscow)**

Abstract. *This article examines the genesis and evolution of the concept of sustainable development as a comprehensive response to the global challenges facing humanity. It traces the historical transformation of the concept: from early ideas of rational environmental management and corporate social responsibility to its modern understanding, developed within the framework of the UN. The concept's development was driven by the objective need to find a balance between economic growth, social justice, and environmental conservation. An analysis of various scientific approaches substantiates the leading role of the trinity (integrative) approach, which views environmental, economic, and social aspects as equally important and interrelated.*

Keywords: *sustainable development, green economy, principles of a green economy, evolution of the concept, sustainable development goals, balance of interests.*

ВЛИЯНИЕ ВАЛЮТНО-ФИНАНСОВЫХ ОТНОШЕНИЙ ЯПОНИИ НА ФОРМИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ГОСУДАРСТВА

М.И. Фатуллаев, студент

Научный руководитель: Т.С. Медведкин, д-р экон. наук, профессор

Донской государственный технический университет

(Россия, г. Ростов-на-Дону)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-286-291

Аннотация. Международные валютно-финансовые отношения (ВФО) выступают критически значимым фактором, определяющим макроэкономическую стабильность и устойчивость развития национальных хозяйственных комплексов. Это особенно актуально на фоне геополитической изменений и стремительной технологической модернизации. Эффективная интеграция в мировое хозяйство требует от государств адаптации и стратегического переосмысления финансовых механизмов, способствующих обеспечению долгосрочных конкурентных преимуществ. Японская экономика сталкивается с комплексом структурных вызовов, которые требуют фундаментального пересмотра внешнеэкономического и монетарного курса. К числу наиболее важных проблем относятся дефляционная тенденция, которая усугубляется демографическим старением и зависимостью от импорта стратегических ресурсов. Это угрожает ценовой стабильности и реальному потребительскому спросу, следовательно, традиционный инструментарий ВФО для поддержания ценовой конкурентоспособности экспорта через девальвацию национальной валюты, становится серьезным фактором системного риска. Научная новизна исследования состоит в комплексном анализе валютно-финансового инструментария, который раньше являлся основой экономического прорыва, в настоящее время выступают главными сдерживающими факторами устойчивого развития.

Ключевые слова: валютно-финансовые отношения, экономическая конкурентоспособность, валютный курс, структурные реформы, устойчивая конкурентоспособность, монетарная политика, экспортно-импортная потоки.

В соответствии с поставленной целью был определен следующий перечень задач: систематизировать теоретические положения о валютно-финансовых отношениях и сущности национальной конкурентоспособности; провести сравнительный анализ конкурентных позиций Японии относительно стран-лидеров; выявить доминирующие проблемы и риски, препятствующие росту конкурентоспособности.

Международные валютно-финансовые отношения представляют собой сложную многоуровневую систему экономических связей, которая регулирует международные расчеты, перемещение финансовых ресурсов, а также применение денежных средств в рамках мирового экономического оборота. Развитие ВФО служит катализатором для эффективной интеграции национальных экономических систем в мировую структуру.

Современное осмысление ВФО, согласно методологическим принципам, разработанным Международным валютным фондом (МВФ) и Европейской системой национальных счетов (ЕСНС) – валютно-финансовые операции охватывают не только традиционные коммерческие сделки, но и операции с капитальными активами: кредитные ресурсы, ценные бумаги, страховые и лизинговые услуги. Ключевое значение имеет включение в данный системный контур перемещения капитальных активов, кредитных ресурсов и прав собственности в контексте международных расчетов. Данный факт неопровержимо свидетельствует о том, что ВФО являются формой обеспечения внешнеторгового оборота, а также центральным механизмом финансовой интеграции и регулирования глобального движения инвестиций, которые влияют на распределение вновь созданной стоимости

(ВВП и национального богатства) между государствами [1].

Представители классической экономической школы (А. Смит, Д. Рикардо (*англ. Adam Smith, David Ricardo*)) акцентировали сферу производства, сформулировав теорию абсолютных и сравнительных преимуществ, в основе которых были различия в уровне производительности труда. Позднее Э.Ф. Хекшер (*англ. Eli Filip Heckscher*) и Б.Г. Олин (*швед. Bertil Gotthard Ohlin*) объясняли сравнительные преимущества различиями в обеспеченности стран факторами производства (капитал, труд, земля) [2-4]. Однако исторический опыт Японии, добившейся экономического рывка при ограниченности первичных факторов, после 1945 года, указал на ограниченность этих моделей [5].

Значительный вклад в систематизацию концепции национальной конкурентоспособности внес М. Портер (*англ. Michael Eugene Porter*) (1990), определивший ее как способность государства генерировать высокий уровень жизни для своего населения. М. Портер (*англ. Michael Eugene Porter*) настаивал на том, что решающую роль играет продуктивность использования ресурсов, а не их наличие. Он выделил четыре взаимосвязанных детерминанта: условия для факторов производства, состояние спроса, наличие развитых родственных отраслей и устойчивость стратегии фирм. Концепция М. Портера (*англ. Michael Eugene Porter*), предусматривающая формирование кластеров, была успешно применена и соответствует инновационно-ориентированной модели, принятой в Японии. В данной модели государство выступает в роли катализатора, стимулирующего компании к внедрению инноваций с помощью установления стандартов и оказания финансовой поддержки [6].

Экономическое становление Японии после 1945 года можно разделить на две четкие фазы. Первый период (1945-1952 гг.) связан с оккупационной политикой Соединенных Штатов, которая предусматривала полную демилитаризацию и масштабные структурные реформы. Уничтожение военного потенциала

и остановка производства спровоцировали глубочайший экономический кризис [7].

Ключевым решением в сфере ВФО стало введение в Японии в 1949 году фиксированного валютного курса йены в рамках Бреттон-Вудской системы: 360 японских йен за 1 доллар США. Данный заниженный и строго фиксированный курс послужил мощным немонетарным рычагом, который обеспечил стимулирование экспортно ориентированных промышленных секторов (рис.) [8].

Вторая фаза (1955-1973 гг.) известна как «Японское экономическое чудо». Ускоренный рост был обусловлен минимальными военными расходами (сохранявшимися на уровне 1% от ВВП) и возрождением финансово-промышленных конгломератов «Кэйрэцу» (*яп. 系列*), которые обеспечили технологическую модернизацию, высокую конкурентную среду и функциональную устойчивость экономики. Активная государственная поддержка малого и среднего предпринимательства через субсидии и льготы, способствовали всеобъемлющему обновлению производственного капитала.

Предпосылки для системного кризиса были заложены в 1970-х годах. Выход США из системы золотого стандарта в 1971 году спровоцировал переход мировых валют к режиму плавающих курсов, к которому Япония присоединилась в 1973 году. Переход совпал с резким наращиванием экспортной мощи Японии, что вызвало значительное укрепление йены (курс вырос с 0,0028 USD/JPY в 1970 году до 0,0037 USD/JPY в 1973 году).

Ситуация критически обострилась после подписания соглашения «Плаза» в 1985 году, целью которой было ослабление доллара США. Курс йены претерпел резкий рост, поставив экспортный сектор под прямую угрозу. В ответ на это Банк Японии (BOJ) принял радикальное монетарное решение, снизив учетную ставку с 5% до исторически низких 2,5%. Однако сверхмягкая монетарная политика привела к спекулятивному кредитному буму, особенно в сегменте недвижимости и на фондовом рынке.

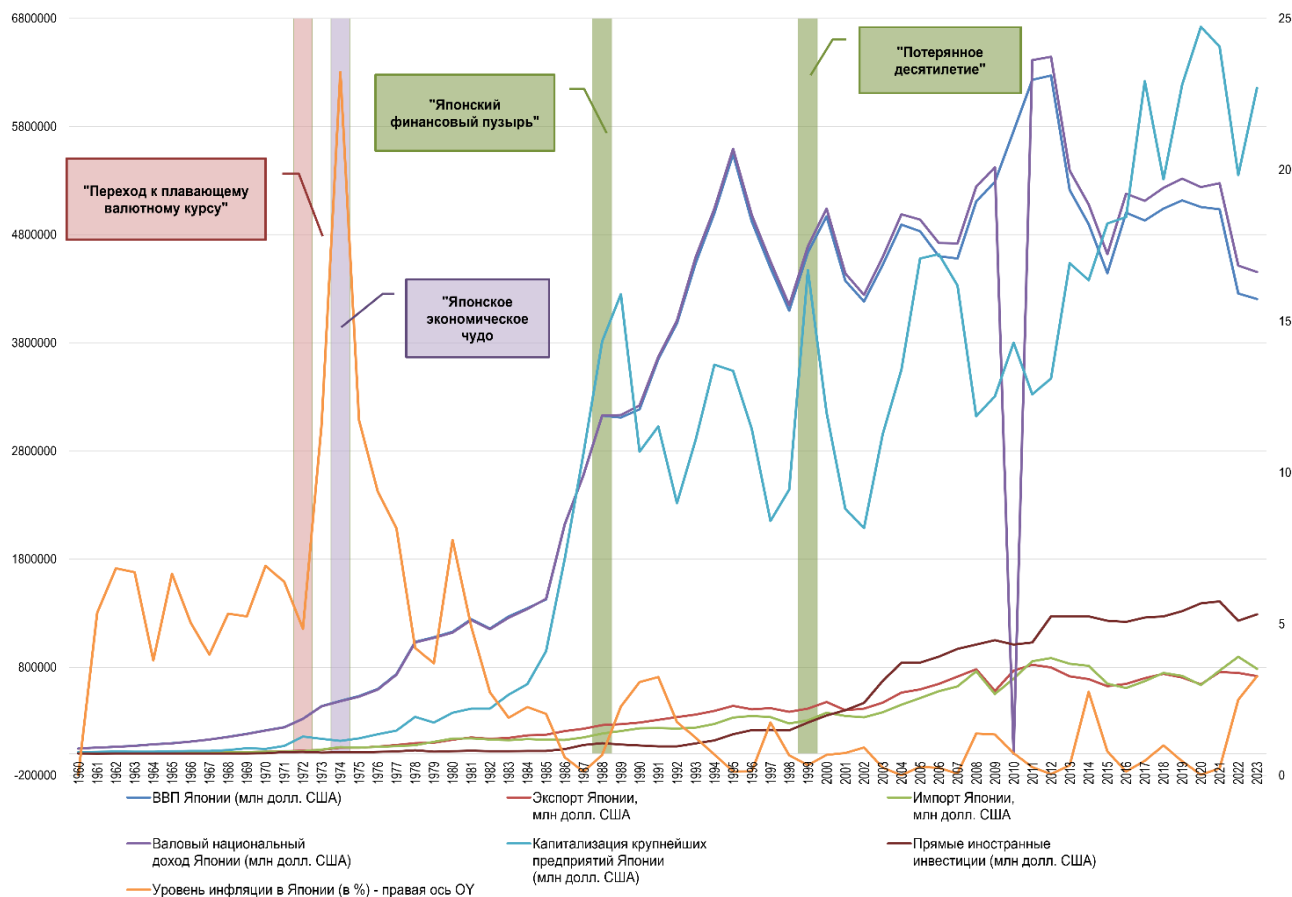


Рисунок. Значимые события в истории экономического развития Японии (1960-2023 гг.) [9].

К концу 1989 года правительство приняло решение о вмешательстве, резко повысив процентные ставки с целью противодействия перегреву. Это действие привело к мгновенному схлопыванию финансового пузыря, обвалу рынков акций и недвижимости, а также системному кризису ликвидности в банковском секторе, спровоцированному массовым невозвратом кредитов. Начавшийся за этим период, известный как «потерянное десятилетие» (1991–2000 гг.), характеризовался глубокой стагнацией, волной корпоративных банкротств и потерей международной конкурентоспособности даже крупнейшими японскими корпорациями [10]. Таким образом, историческая ретроспектива валютно-финансовой системы Японии показывает, что в начальный период (1949-1971 гг.) фиксированный и заниженный курс йены являлся необходимым условием для промышленного подъема [8].

Центральное место в методологии отведено экономико-математическому моделированию, позволившему количественно оценить взаимосвязь ключевых макрофинансовых показателей и построить вероятностный про-

гноз. Источником данных послужили официальные сведения Всемирного банка (The World Bank), охватывающие длительный временной интервал с 1960 по 2023 гг. В исследование включены такие индикаторы, как ВВП, экспортные и импортные операции, уровень инфляции, валовой национальный доход (ВНД), курс доллара США к японской иене, капитализация крупнейших компаний и ПИИ [9].

С целью выявления устойчивой функциональной зависимости между внешнеторговой активностью и макрофинансовыми индикаторами был применен корреляционный анализ. В качестве зависимой переменной Y был выбран Экспорт (млн долл. США), поскольку данный показатель выступает основным двигателем японской экономики и наиболее чувствителен к изменениям в системе ВФО. В число потенциальных независимых факторов были включены: X_1 – импорт, X_2 – инфляция, X_3 – валовой национальный доход, X_4 – курс доллара к иене, X_5 – капитализация крупнейших компаний, X_6 – ПИИ.

Согласно шкале Чеддока, для формирования статистически значимой модели необходимо отобрать факторы с коэффициентом корреляции R^2 не менее 0,85. Проведенный корреляционный анализ подтвердил высокую степень тесноты связи между экспортом – Y и двумя факторами: импортом – X_1 и валовым национальным доходом – X_3 .

Формула. Искомая функциональная зависимость.

$$Y = f(X_1; X_3)$$

Обнаруженная зависимость характеризуется как множественная линейная, что отражает сложный и многофакторный характер воздействия на экспорт Японии. Для построения прогнозной модели и повышения точности аппроксимации данных были протестированы две спецификации: линейная и степенная.

Таблица 1. Сравнительная оценка эффективности эконометрических моделей экспорта Японии (1960-2023 гг.)

Параметр	Линейная модель	Степенная модель
Коэффициент детерминации (R^2)	0,9906	0,9977
F-критерий расчетный	3200,707	12982,358
F-критерий табличный	1,998	1,998

Результаты расчетов показывают, что степенная модель обладает существенно более высоким коэффициентом детерминации ($R^2=0,9977$), чем линейная ($R^2=0,9906$). Кроме того, разница между расчетным и табличным значениями F-критерия оказалась значительно большей для степенной модели, что подтверждает ее статистическую надежность и пригодность для анализа долгосрочных тенденций и прогнозирования. На основании этих результатов для последующих расчетов и сценарного прогнозирования была выбрана степенная функция множественной регрессии.

Сравнительная оценка конкурентоспособности Японии была проведена с использованием двух ведущих индексов: Global Competitiveness Index (GCI) и World Competitiveness Ranking (WCR) [11]. Примененная авторская методика оценки показала, что в период с 2006 по 2024 гг. конкурентоспособность Японии преимущественно (в 52% случаев) достигалась за счет факторов, напрямую коррелирующих с валютно-финансовыми отношениями (экспорт, ВНД).

Таблица 2. Позиции Японии в Мировом рейтинге конкурентоспособности (IMD WCR 2024) [12].

Фактор конкурентоспособности	Рейтинг Японии (2024)	Интерпретация	Сдерживающий фактор
Общий рейтинг	38	Умеренные позиции среди развитых стран	Недостаточная адаптивность экономики
Экономическая эффективность	29	Подтверждение высокого производственного и торгового потенциала	Чрезмерная чувствительность к внешним потрясениям
Эффективность правительства	42	Проблемы в институциональной среде, низкая скорость реформ	Институциональная и регуляторная инертность

Данные таблицы указывают на то, что фундаментальные экономические преимущества, включая производственный потенциал и объемы торговли, частично нейтрализуются слабостью институциональной среды, медленными темпами структурных реформ и бюрократической устойчивостью [10]. Институциональная инерция, являющаяся прямым наследием «потерянного десятилетия», пред-

ставляет собой главный барьер на пути к достижению устойчивого экономического роста.

В результате анализа были идентифицированы три основные группы рисков, связанных с функционированием валютно-финансовой системы, которые сдерживают долгосрочный рост конкурентоспособности Японии.

1. Валютные дисбалансы и инфляционный трансферт. Политика устойчиво мягкого денежно-кредитного регулирования, прово-

димая Банком Японии, противоречит с политикой других мировых центральных банков, повышающих ставки для сдерживания инфляции [10]. Эти расхождения способствует оттоку капитала и провоцирует дальнейшее ослабление иены [13].

2. Критическая зависимость от импорта энергоресурсов. Япония вынуждена покрывать порядка 90% своего спроса на энергию за счет импорта, оставаясь третьим по величине мировым импортером нефти. Увеличение затрат на импорт энергоресурсов неизбежно ведет к росту торгового дефицита и увеличению государственного долга [14].

3. Высокая восприимчивость экспорта к внешнеторговым шокам. Чрезмерная ориентация экономики на внешние рынки делает Японию уязвимой перед протекционистскими барьерами, торговыми конфликтами и глобальным снижением совокупного спроса [12].

Таким образом, Банку Японии (BOJ) необходимо начать процесс нормализации, поэтапно переходя к ужесточению монетарной политики и повышению ключевых процентных ставок. Повышение ставок способно стабилизировать курс иены и привлечь иностранные инвестиции, снижая инфляционное давление [13]. Однако, учитывая хрупкость внутреннего экономического роста, данный процесс должен быть интегрирован с целевыми валютными интервенциями, направленными на курсовую стабилизацию с использованием международных резервов.

Дополнительно, для укрепления позиций иены, необходимо стратегическое стимулирование экономического роста через долгосрочные капиталовложения в инфраструктуру, научно-исследовательские разработки и пере-

довые технологии [14]. Такие меры создадут устойчивый фундаментальный спрос на национальную валюту, обеспечивая более долгосрочный эффект, чем краткосрочное применение монетарных инструментов.

Практическая значимость исследования заключается в разработке комплекса стратегических предложений, направленных на повышение долгосрочной устойчивости японской экономики. Для снижения уязвимости к внешним шокам и обеспечения устойчивой конкурентоспособности Японии императивно необходимо реализовать следующие меры:

1. Нормализация монетарной политики. Поэтапный переход Банка Японии к более жестким процентным ставкам для стабилизации курса иены, привлечения внешнего капитала и купирования инфляционного давления.

2. Достижение энергетического суверенитета. Масштабные инвестиции в возобновляемые источники энергии и повышение энергоэффективности для радикального снижения критической зависимости от импорта сырья.

3. Стимулирование внутреннего спроса. Внедрение механизмов, способствующих росту реальных доходов населения, и поддержка внутренних производителей с целью минимизации уязвимости перед внешнеторговыми шоками.

4. Институциональные преобразования. Повышение гибкости и эффективности государственного управления для устранения барьеров, ограничивающих инновационное развитие и структурную адаптацию экономики, что является критически важным условием для достижения целей устойчивой конкурентоспособности.

Библиографический список

1. European Commission. European System of Accounts (ESA 2010). – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5925693/KS-02-13-269-EN.PDF>.

2. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов: пер. с англ. – Лондон: W. Strahan and T. Cadell, 1776. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.econlib.org/library/Smith/smWN.html>.

3. Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения: пер. с англ. – Лондон: John Murray, 1817. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.econlib.org/library/Ricardo/ricP.html>.

4. Heckscher E.F., Ohlin B.G. Heckscher–Ohlin Trade Theory. – Cambridge: MIT Press, 1991. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mitpress.mit.edu/9780262082028/heckscher-ohlin-trade-theory/>.

5. Johnson C. MITI and the Japanese Miracle: The Growth of Industrial Policy, 1925-1975. – Stan-

ford: Stanford University Press, 1982. – [Электронный ресурс], Режим доступа: <https://www.sup.org/books/title/?id=2190>.

6. Porter M.E. The Competitive Advantage of Nations. – New York: Free Press, 1990. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>.

7. Dower J.W. Embracing Defeat: Japan in the Wake of World War II. – New York: W.W. Norton & Company, 1999. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://wwnorton.com/books/9780393320275>.

8. International Monetary Fund. Articles of Agreement of the International Monetary Fund. – Washington, D.C.: IMF, 1944. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/aa/>.

9. The World Bank. World Development Indicators, 1960–2023. – Washington, D.C.: The World Bank, 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>.

10. Hoshi T., Kashyap A. Japan's Financial Crisis and Economic Stagnation // Journal of Economic Perspectives. – 2004. – Т. 18, № 1. – С. 3–26. – DOI: 10.1257/089533004773563412.

11. World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2024. – Geneva: WEF, 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2024>.

12. IMD World Competitiveness Center. World Competitiveness Ranking 2024. – Lausanne: IMD, 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness/>.

13. Bank of Japan. Outlook for Economic Activity and Prices (Monetary Policy Report 2024). – Tokyo: BOJ, 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.boj.or.jp/en/mopo/outlook/index.htm>.

14. International Energy Agency. Japan 2021 Energy Policy Review. – Paris: IEA, 2021. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iea.org/reports/japan-2021>.

THE IMPACT OF JAPAN'S CURRENCY AND FINANCIAL RELATIONS ON THE FORMATION OF THE ECONOMIC COMPETITIVENESS

M.I. Fatullaev, *Student*

Supervisor: *T.S. Medvedkin, Doctor of Economics Sciences, Professor*

Don State Technical University

(Russia, Rostov-on-Don)

Abstract. *International monetary and financial relations (MFR) are a critical factor determining macroeconomic stability and sustainable development of national economic complexes. This is particularly relevant against the backdrop of geopolitical changes and rapid technological modernization. Effective integration into the global economy requires states to adapt and strategically rethink financial mechanisms that contribute to ensuring long-term competitive advantages. The Japanese economy is facing a range of structural challenges that require a fundamental revision of foreign economic and monetary policy. Among the most important problems are the deflationary trend, which is exacerbated by demographic aging and dependence on imports of strategic resources. This threatens price stability and real consumer demand, therefore, the traditional MFR instruments for maintaining export price competitiveness through devaluation of the national currency are becoming a serious systemic risk factor. The scientific novelty of the research lies in the comprehensive analysis of monetary and financial instruments that previously formed the basis of economic breakthrough but currently act as the main constraints to sustainable development.*

Keywords: *monetary and financial relations (MFR), economic competitiveness, exchange rate, structural reforms, sustainable competitiveness, monetary policy, export and import flows.*

ВЛИЯНИЕ ЗЕЛЕННЫХ ИННОВАЦИЙ НА ЭКОНОМИЧЕСКУЮ УСТОЙЧИВОСТЬ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО СЕКТОРА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В УСЛОВИЯХ КЛИМАТИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

А.П. Хоменко, магистрант

Научный руководитель: О.А. Голодова, канд. экон. наук, доцент

Волгоградский государственный университет

(Россия, г. Волгоград)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-292-296

Аннотация. В статье рассматривается влияние зеленых инноваций на экономическую устойчивость сельскохозяйственного сектора в условиях климатических изменений. Исследование основано на анализе современных тенденций, включая потепление климата, засухи в южных регионах и расширение посевных площадей на севере. Зеленые инновации, такие как точное земледелие, возобновляемая энергетика и оптимизация агроэкосистем, способствуют повышению урожайности, снижению затрат и минимизации экологического воздействия. На примере России показано, что внедрение этих технологий приводит к росту ВВП сельского хозяйства на 5-10% в перспективе, созданию новых рабочих мест и укреплению продовольственной безопасности. Результаты анализа подтверждают необходимость государственной поддержки для масштабирования инноваций. Исследование использует данные из отчетов FAO, Росстата и научных публикаций, подчеркивая мультипликативный эффект зеленых технологий на социальную и экономическую устойчивость регионов.

Ключевые слова: зеленые инновации, климатические изменения, сельское хозяйство, экономическая устойчивость, Россия, точное земледелие, возобновляемая энергетика.

Климатические изменения представляют собой одну из наиболее серьезных угроз для глобальной экономики, особенно для сельскохозяйственного сектора, который напрямую зависит от погодных условий.

В России, как одной из крупнейших аграрных стран, эти изменения проявляются в виде повышения среднегодовых температур на 2,5 раза быстрее, чем в среднем по миру, что приводит к засухам в южных регионах и, напротив, к потенциальному расширению сельскохозяйственных угодий на севере. Согласно данным, климатические сдвиги уже негативно влияют на производство зерновых, снижая урожайность в традиционных аграрных районах. В этих условиях зеленые инновации, технологии и практики, направленные на снижение углеродного следа и повышение эффективности ресурсов, становятся ключевым инструментом для обеспечения экономической устойчивости.

Цель настоящей работы – анализ влияния зеленых инноваций на экономическую устойчивость сельскохозяйственного сектора Российской Федерации, с учетом климатических вызовов. Задачи исследования включают

оценку текущих климатических рисков, обзор инновационных технологий и их экономического эффекта на конкретных примерах.

Климатические изменения в России проявляются в увеличении частоты погодных явлений, такие как засухи, наводнения и заморозки. По оценкам, южные регионы, такие как Краснодарский край и Ростовская область, теряют до 20% урожая зерновых культур из-за дефицита влаги.

В то же время, потепление открывает возможности для сельского хозяйства в Сибири и на Дальнем Востоке, где площадь пригодных земель может вырасти на 10-15% к 2050 году. Однако без адаптации эти изменения угрожают продовольственной безопасности и экономической стабильности сектора, который составляет около 4% ВВП России.

Экономический ущерб от климатических рисков оценивается в миллиарды рублей ежегодно. Например, в 2010-2020 годах потери от засух превысили 500 млрд руб., что подчеркивает необходимость перехода к устойчивым практикам.

Зеленые инновации включают широкий спектр технологий, направленных на миними-

зацию воздействия на окружающую среду при сохранении или повышении продуктивности. В российском агропромышленном комплексе наблюдается переход от точечного экспериментирования к системному, хоть и фрагментарному, внедрению данных технологий. В России активно внедряются следующие ключевые направления:

1) точное земледелие, использование GPS, дронов и ИИ для оптимизации полива, удобрений и посева, что снижает расход ресурсов на 20-30% и повышает урожайность на 10-15%. Пример, в Татарстане фермы применяют

спутниковый мониторинг для адаптации к засухам;

2) возобновляемая энергетика в аграрном секторе, солнечные панели и ветровые установки на фермах. Агровольтаика (сочетание солнечных ферм с посевами) позволяет генерировать энергию без потери земель. В России такие проекты реализуются в южных регионах, снижая энергозатраты на 40%;

3) оптимизация агроэкосистем, внедрение зеленых технологий, таких как органическое земледелие и секвестрация углерода в почве, позволяет почвенную фертильность и снижает эмиссии CO₂ на 25%.

Таблица 1. Примеры зеленых инноваций и их эффекты в России [3, 12]

Инновация	Описание	Экономический эффект	Экологический эффект
Точное земледелие	GPS-мониторинг, дроны	Снижение затрат на 20-30%	Снижение использования удобрений на 15%
Агровольтаика	Солнечные панели над полями	Энергосбережение 40%, доп. доход от энергии	Снижение CO ₂ на 30 т/га
Секвестрация углерода	Органические практики	Увеличение урожайности на 10%	Фиксация 5-10 т CO ₂ /га ежегодно

Внедрение зеленых инноваций способствует мультипликативному эффекту: улучшению социальной устойчивости через создание рабочих мест (до 100 тыс. новых в аграрном секторе к 2030 году) и росту доходов фермеров. Экономический анализ показывает, что инвестиции в зеленые технологии окупаются за 3-5 лет, повышая ВВП сектора на 5-10%.

В проектах Зеленого климатического фонда (GCF) фермы в Сибири адаптировались к потеплению, увеличив производство на 15%. Однако вызовы включают высокие начальные затраты и необходимость государственной поддержки, как в программах по субсидированию инноваций. В настоящий момент усилен фокус на зеленых инновациях, стимулируя рост зеленых патентов на 20% в 2023-2025 гг.

Европейские страны, в отличие от России, где фокус на энергоэффективности и независимости, реализуют более интегрированный подход через Европейский зеленый курс (European Green Deal), направленный на климатическую нейтральность к 2050 году. Ключевым элементом выступает стратегия «От фермы к столу» (Farm to Fork), которая снижает выбросы парниковых газов на 20% и ущерб биоразнообразию на 40-50%, одновременно повышая доходы фермеров на 19% за счет роста экспорта (например, пшеницы на

28%). В Европе зеленые инновации, такие как точное земледелие и регенеративное земледелие, поддерживаются ЕС-политиками, включая субсидии на адаптацию к климату, что приводит к росту урожайности пшеницы на 52% в Западной Европе. В Испании и Франции засухоустойчивые культуры повышают устойчивость, аналогично российским проектам, но с большим охватом благодаря EU Innovation Partnership.

В России аналогичные технологии внедряются фрагментарно, преимущественно в рамках инициатив отдельных крупных агрохолдингов. В отличие от ЕС, в Российской Федерации отсутствует единая общегосударственная стратегия, которая интегрировала бы экологические цели в экономическое планирование и создавала бы комплексную систему стимулов для «зеленой» трансформации всего аграрного сектора.

Сравнительный анализ показывает, что интегрированный подход ЕС позволяет достигать значительно большего мультипликативного эффекта (положительное влияние на ВВП в краткосрочной перспективе), в то время как Россия сталкивается с системными вызовами, ключевыми из которых остается глубокая зависимость национальной экономики, и как следствие, агросектора от ископаемых видов топлива.

Таблица 2. Сравнение зеленых инноваций в России и Европе [10, 11, 13]

Аспект	Россия	Европа (ЕС)
Основные инновации	Точное земледелие, агровольтаика, секвестрация углерода	Точное земледелие, регенеративное земледелие, климатически умное земледелие
Экономический эффект	Рост ВВП на 5-10%, окупаемость 3-5 лет	Рост доходов на 19%, экспорт +28%, мультипликативный эффект на ВВП
Экологический эффект	Снижение CO ₂ на 25-50% с 1990 г.	Снижение выбросов на 20%, биоразнообразие -40-50%
Политика поддержки	Субсидии, фокус на энергонезависимость	European Green Deal, Farm to Fork, субсидии на адаптацию

В Китае климатические изменения угрожают продовольственной безопасности: ожидается снижение урожайности на 8% при повышении температуры на 2-3°C. Засухи, наводнения и нестабильные осадки бьют по агросектору, ставя под угрозу самообеспечение продовольствием. Температура и осадки влияют на чистый доход от культур, хотя адаптация смягчает эффекты.

К 2030 году засухи могут привести к потерям 8% в урожаях риса, пшеницы и кукурузы. Повышение температуры сокращает период роста, изменяет фотосинтез и повышает респирацию. В 2025 году засухи повлияли на производство пищи, несмотря на снижение CO₂-эмиссий.

Китай активно развивает зеленое сельское хозяйство (AGD) уже 5 лет, фокусируясь на снижении эмиссий парниковых газов и повышении ресурсной эффективности аграрного производства. В рамках реализуемой политики осуществляется внедрение низкоуглеродных технологий, оказывается целенаправленная поддержка фермеров в переходе к устойчивым практикам, а также активно развиваются высокоинтенсивные методы растениеводства, такие как гидропоника и вертикальное фермерство.

Значительным фактором стимулирования технологических инноваций в агросекторе

выступает международная торговля, создающая рыночные стимулы для повышения эффективности и конкурентоспособности продукции.

Внедрение передовых агротехнологий способствует не только росту урожайности, но и повышению общей прибыльности сельскохозяйственного производства. Примечательно, что Китай занимает лидирующие позиции в области регистрации патентов на зеленые технологии в агропромышленном комплексе, что свидетельствует о значительном научно-техническом потенциале страны.

Россия и Китай сталкиваются с похожими климатическими вызовами, но подходы к зеленым инновациям различаются. В России акцент на точном земледелии и биотехнологиях для больших открытых полей, что помогает в диверсификации и снижении эмиссий, в то время как Китай фокусируется на вертикальном фермерстве и гидропонике для урбанизированных зон, обеспечивая высокую эффективность в ограниченном пространстве.

Китай имеет более развитую сеть патентов и интеграцию торговли в инновации, в то время как Россия подчеркивает рециклинг отходов и органические удобрения. Сотрудничество между странами в зеленых технологиях может усилить влияние, особенно в торговле агропродуктами.

Таблица 3. Сравнение зеленых инноваций в России и Китае [10, 11, 13]

Параметр	Россия	Китай
Основные климатические угрозы	Засухи, сдвиг производства на север	Засухи, наводнения, снижение урожайности на 8%
Ключевые инновации	Точное земледелие, севооборот, биотехнологии	Вертикальное фермерство, гидропоника, углеродные технологии
Экономический эффект	Снижение рисков, повышение конкурентоспособности	Зеленый ВВП 94,4%, рост прибыли
Уровень внедрения	Фокус на крупных фермах	Масштабные урбанизированные проекты

Проведенное исследование позволяет констатировать, что климатические изменения выступают для российского аграрного сектора в роли фактора двоякого действия: с одной стороны, они порождают системные риски, а с другой – открывают новые возможности для структурной перестройки. Ответом на эти вызовы и инструментом использования открывающихся перспектив являются зеленые инновации, влияние которых на экономическую устойчивость оказывается комплексным и мультипликативным.

Сравнительный анализ с опытом Европейского союза и Китая выявил как общемировые тенденции, так и национальную специфику. Европа, реализуя комплексную стратегию European Green Deal, демонстрирует пример системного подхода, где экологические императивы органично интегрированы в экономическую политику, что приводит к синергетическому эффекту в виде роста экспорта и доходов. Китай, в условиях дефицита земель, делает ставку на высокоинтенсивные технологии и лидирует в сфере зеленого патентования. В отличие от них, российский путь характеризуется большей фрагментарностью, фокусом на решение локальных задач, таких

как энергонезависимость хозяйств и адаптация к засухам в южных регионах, при отсутствии единой стратегии. Этот разрыв указывает на существование значительного резерва для повышения эффективности отечественной аграрной политики.

В этой связи ключевой рекомендацией является необходимость разработки и принятия «Национальной стратегии зеленой трансформации АПК», задающей четкие ориентиры внедрения и развития «зеленых технологий». Параллельно требуется модернизация образовательных программ в аграрных вузах с акцентом на «зеленые» и цифровые дисциплины, а также стимулирование партнерств между наукой и бизнесом для коммерциализации разработок.

Таким образом, переход к «зеленой» аграрной модели представляет собой прагматичный выбор в пользу долгосрочной экономической устойчивости. Успех данного перехода будет определяться способностью государства, бизнеса и научного сообщества консолидировать усилия для превращения климатических вызовов в драйверы инновационного развития и конкурентного преимущества России на мировом аграрном рынке.

Библиографический список

1. Оборин М.С. Инновационные технологии "зеленой" экономики в сельском хозяйстве // Экономика. Налоги. Право. – 2019. – №5. – С. 90-100.
2. Воронина Н.П. Устойчивое («зеленое») развитие сельского хозяйства в условиях климатических изменений: правовой опыт России и Индии // Актуальные проблемы российского права. – 2022. – № 7. – С. 177-186.
3. Оптимизация агроэкосистем и зеленые технологии // Аграрная политика и экономика. 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://apej.ru/article/02-08-24>.
4. Човган Н.И., Акупиян О.С. Особенности развития «зелёной» экономики в сельском хозяйстве Российской Федерации // Инновации и инвестиции. – 2022. – №12. – С. 249-254.
5. Менлебаев Р.Р. Комплексная оценка мультипликативного эффекта внедрения зелёных технологий // Russian Journal of Management. – 2024. – Т. 12 № 4. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rusjm.ru/ru/nauka/article/93754/view>.
6. Экологические технологии в сельском хозяйстве. Инновации для улучшения устойчивости сельхоз-сектора экономики // Climate-change.moscow. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://climate-change.moscow/news/ekologicheskie-tehnologii-v-selskom-hozyaystve-innovacii-dlya-uluchsheniya-ustoychivosti-selhoz-sektora-ekonomiki>.
7. Прогресс в борьбе с изменением климата для хозяйств // Farmonaut. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://farmonaut.com/africa/>...
8. Stephen K. Wegren. The Impact of Climate Change on Russian Agriculture and Adaptation Measures // Human and Social Sustainability. – 2022. – Vol. 1. – P. 1-14. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hos.pub/articles/hsustain1030014/pdf>.
9. Economic analysis of the Impact of climate change in agriculture in Russia // Oxfam. 2013. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/file_attachments/rreconomic-impacts-climate-change-agriculture-russia-010413-en_0.pdf.

10. Sustainable Farming & Agriculture In Russia: 5 Innovations // Farmonaut. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://farmonaut.com/europe/sustainable-agriculture-in-russia-5-climate-smart-innovations>.
11. Does Climate Change Influence Russian Agriculture? Evidence from Panel Data Analysis // Sustainability. – 2022. – Vol. 14. № 2. – P. 718. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/2/718>.
12. The impact of energy imports on green innovation in the context of the Russia-Ukraine war // Journal of Environmental Economics and Management. – 2024. – Vol. 117. – P. 102879. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0301479723023794>.
13. Economic Analysis of the Impact of Climate Change on Agriculture in Russia // Oxfam Policy Practice. 2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://policy-practice.oxfam.org/resources/economic-analysis-of-the-impact-of-climate-change-on-agriculture-in-russia-295247/>.
14. Climate Change Will Reshape Russia // CSIS. 2021. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.csis.org/analysis/climate-change-will-reshape-russia>.

THE IMPACT OF GREEN INNOVATIONS ON THE ECONOMIC SUSTAINABILITY OF THE RUSSIAN FEDERATION'S AGRICULTURAL SECTOR IN THE FACE OF CLIMATE CHANGE

A.P. Khomenko, *Graduate Student*

Supervisor: *O.A. Golodova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

Volgograd State University

(Russia, Volgograd)

Abstract. *The article examines the impact of green innovations on the economic sustainability of agricultural sector amid climate change. The study is based on an analysis of current trends, including climate warming, droughts in southern regions, and expansion of arable land in the north. Green innovations, such as precision farming, renewable energy, and agroecosystem optimization, contribute to increased yields, reduced costs, and minimized environmental impact. Using Russia as an example, it is shown that the implementation of these technologies leads to a 5-10% growth in agricultural GDP in the long term, creation of new jobs, and strengthening food security. The analysis results confirm the need for government support to scale innovations. The study uses data from FAO reports, Rosstat, and scientific publications, emphasizing the multiplicative effect of green technologies on regional social and economic sustainability.*

Keywords: *green innovations, climate change, agriculture, economic sustainability, Russia, precision farming, renewable energy.*

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ РЕИНЖИНИРИНГА

С.Р. Хрусталева, магистр

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
(Россия, г. Москва)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-297-301

Аннотация. В данной статье представлено значение и необходимость повышения эффективности деятельности экономических субъектов, определена важность оптимизации бизнес-процессов в рамках предприятия. Рассмотрен реинжиниринг как один из ключевых способов повышения бизнес-процессов предприятия с целью совершенствования деятельности и увеличения прибыли. На примере конкретного предприятия предложена модель реинжиниринга бизнес-процесса взаимодействия с клиентами и заказчиками, сущность которой заключается во внедрении CRM-системы. Выбор для промышленного предприятия определялся с помощью проведения сравнительного анализа двух CRM-систем – Bitrix 24 и 1C: CRM, посредством которого была выбрана CRM-система Bitrix 24. Анализ позволил выявить ее преимущества по отношению к 1C: CRM непосредственно для исследуемого предприятия.

Ключевые слова: реинжиниринг, бизнес-процесс, реинжиниринг бизнес-процессов, повышение эффективности, CRM-система.

Национальная экономика претерпевает значительные изменения в настоящее время, что обусловлено несколькими причинами, среди которых особое место занимает трансформация экономической модели [1]. Это, в свою очередь, оказывает влияние практически на каждый экономический субъект, создавая необходимость в совершенствовании его деятельности посредством принятия кардинальных решений. Такая необходимость появляется в связи с тем, что каждое предприятие стремится оставаться конкурентоспособным, чтобы достигать главной цели своего функционирования – получения прибыли.

Положительный финансовый результат достигается посредством ведения эффективной экономической деятельности, что, в свою очередь, обеспечивается комплексом действий и мероприятий. Совокупность таких действий представляет собой бизнес-процессы, каждый из которых должен быть оптимизирован таким образом, чтобы предприятие могло получить максимальный результат при минимальных затратах. Для этого необходимо в их отношении осуществлять управление, потому что от эффективности бизнес-процессов зависит величина получаемой прибыли. Все это реализуется в рамках общего управления компанией, которое осуществляется в целях обеспечения эффектив-

ной и безопасной работы экономического субъекта [2]. Одним из наиболее действенных способов такой оптимизации выступает реинжиниринг, представляющий собой использование ресурсов и инструментов при помощи кардинально нового подхода, потому что его ключевая цель заключается в повышении эффективности работы организации с помощью достижения большей результативности процессов в масштабах всей компании [3]. Данный подход подразумевает перепроектирование не только бизнес-процессов, но и переосмысление связанных с ними систем и организационных структур. В этом и заключается актуальность данного исследования.

Цель исследования – повысить эффективность бизнес-процесса предприятия, имеющего недостатки, посредством использования реинжиниринга.

Реинжиниринг бизнес-процессов предприятия на примере ООО «Союзкомплект»

Реинжиниринг применяется в рамках совершенствования деятельности предприятий, а именно в повышении его эффективности, которая так необходима для получения положительного финансового результата [4]. Зачастую к такому способу оптимизации прибегают крупные компании или холдинги, однако также реинжиниринг может быть приме-

нен и для малых предприятий, нуждающихся в переосмыслении бизнес-процессов.

Предприятия промышленного сектора часто применяют в своей деятельности реинжиниринг. И в связи с тем, что такие предприятия считаются капиталоемкими, им необходимо всегда модернизировать свое производство и повышать эффективность бизнес-процессов.

Одним из представителей металлургической промышленности выступает ООО «Союзкомплект», в отношении бизнес-процессов которого будет проведена оценка.

Реинжиниринг бизнес-процессов, в первую очередь, необходим в том случае, если финансовые показатели ухудшаются в динамике, поэтому проанализируем основные финансовые показатели деятельности ООО «Союзкомплект» (табл. 1).

Таблица 1. Анализ основных финансовых показателей ООО «Союзкомплект», тыс. руб.

Показатель	2023	2024	Отклонения	
			абс.	отн., %
Выручка	2703700	1926939	-776761	71,3%
Себестоимость	2415211	1706001	-709210	70,6%
Прибыль от продаж	58246	1238	-57008	2,1%
Чистая прибыль	26563	1503	-25060	5,7%

Источник: составлено автором на основе данных [6]

Ключевым показателем, отражающим эффективность работы предприятия, является чистая прибыль, которая в ООО «Союзкомплект» имеет отрицательную динамику. Ее величина сократилась на 94,3%, что обусловлено значительным сокращением выручки (-28,7%) из-за снижения объема продаж и прибыли от продаж, соответственно (-97,9%).

Финансово-экономическое состояние ООО «Союзкомплект» требует более детального исследования его бизнес-процессов, которые оказывают влияние на продажи и операционную эффективность предприятия.

Среди таких выделим следующие:

1. Обработка входящих обращений и заявок от текущих и потенциальных клиентов.

Бизнес-процесс подразумевает переход входящих обращений и заявок в деятельность предприятия, которая приносит прибыль. Процесс состоит из следующих этапов:

- Получение входящих заявок с использованием каналов электронной почты, мессенджеров или официального сайта компании. В рамках данного этапа отсутствие автоматизации приводит к потере клиентов из-за невнимательности менеджеров, которые обрабатывают запросы;

- Этап согласования деталей с заказчиком с использованием документооборота на бумажных носителях, что может затянуть сроки реализации заказа;

- Этап формирования счета с итоговой стоимостью, фиксация данных в электронных

таблицах Excel, что может привести к некорректной обработке данных или ошибкам в расчетах;

- Этап заключения договора путем переноса данных из электронных таблиц в базу данных 1С, в среднем на 1 заказ уходит около 1,5 часов;

- Заключительный этап передачи данных в производство, при этом возникает задержка из-за несовместимого использования базы данных и производственных систем.

Неэффективность данного процесса несет в себе риски получения убытков ежегодно.

2. Процесс поставок. Данный процесс заключается в обеспечении производства расходными материалами, комплектующими и сырьем в установленные регламентом сроки. В рамках процесса выделяются следующие этапы:

- Составление заявки на закупку с выбором оптимального маршрута поставки на основании 1С: Логистика. Данные системы являются актуальными в разрезе трех дней, что может вызвать задержку поставок;

- Аналитика рынка и поиск основных поставщиков. В рамках снабжения формируется пул проверенных поставщиков без расширения базы, что может привести к переплате и снижению доходности;

- Заключительный этап курирования поставок. В рамках постоянного пополнения запасов необоснованные закупки могут привести к

избытку запасов и нецелевому расходованию денежных средств.

Задержки поставок, нехватка сырья, отсутствие аналитики текущих запасов приводит к простоям предприятия и финансовым потерям.

3. Процесс взаимодействия с клиентами заключается в том, чтобы своевременно информировать заказчика о ходе выполнения его заказа. Здесь важно выстраивание конструктивного диалога для ориентации на долгосрочное взаимодействие. В рамках процесса рассматриваются следующие этапы:

- Оперативное информирование клиента о статусе текущего заказа, которое происходит посредством ручного способа, и отсутствие системы CRM приводит к снижению скорости и эффективности;

- Функциональная сервисная поддержка клиента на каждом этапе заключения сделок в рамках компании занимает на 40% больше времени из-за отсутствия интеграции с базой данных;

- Получение обратной связи от клиента. В рамках данного этапа периодически ведется сбор информации от клиентов с последующим занесением ее в Google-формы.

Оценка основных бизнес-процессов позволила определить ключевые недостатки в организации деятельности ООО «Союзкомплект»:

1. Отсутствие единой системы данных, расхождение информации в различных источ-

никах из-за отсутствия интеграции текущих продуктов;

2. Низкий уровень автоматизации текущих процессов, что приводит к увеличению сроков реализации одного заказа и сокращению чистой прибыли;

3. Повышенная нагрузка на персонал, что может влиять на текучесть кадров.

Для дальнейшей оптимизации бизнес-процессов ООО «Союзкомплект» необходимо:

1. Интегрировать существующие системы в рамках предприятия;

2. Внедрить CRM-системы для автоматизации текущих процессов;

3. Внедрить автоматические системы переноса данных между корпоративной почтой и электронными таблицами.

Следовательно, в ООО «Союзкомплект» процессы взаимодействия с клиентами, заказчиками и между сотрудниками внутри предприятия неэффективны и имеют экономическое упущение. Ключевая причина этого заключается в отсутствии CRM-системы. Соответственно, чтобы решить имеющийся недостаток в целях повышения эффективности бизнес-процессов, предлагается внедрить такую систему в ООО «Союзкомплект».

Более подходящими CRM-системами для данного металлургического предприятия выступают Bitrix24 и 1C: CRM. В таблице 2 проведена их сравнительная характеристика.

Таблица 2. Сравнительная характеристика CRM-систем Bitrix24 и 1C:CRM

Параметры	Bitrix24	1C: CRM
Сроки внедрения системы	От 2 до 3 недель	От 2 до 7 месяцев
Возможность интеграции	Ограниченная, требует доработок системы	Расширенная интеграция с коробочными решениями
Стоимость	От 5000 руб. / мес.	От 350 000 руб. (оплачивается один раз)
Наличие мобильного приложения	Полноценное реализованное приложение	Необходима интеграция со сторонними сервисами
Основной акцент	Продажи, продвижение, взаимодействие с заказчиками	Логистика, бухгалтерский учет, управление кадрами

Источник: составлено автором на основе данных [7]

Каждый из предложенных вариантов имеет свои преимущества и недостатки, в зависимости от цели предприятия, для которого предполагается внедрение CRM-системы.

Для ООО «Союзкомплект» рекомендуется рассмотреть внедрение CRM-системы

Bitrix24, потому что ее функционал в наибольшей степени позволит повысить эффективность взаимодействия с клиентами и заказчиками (рисунок).

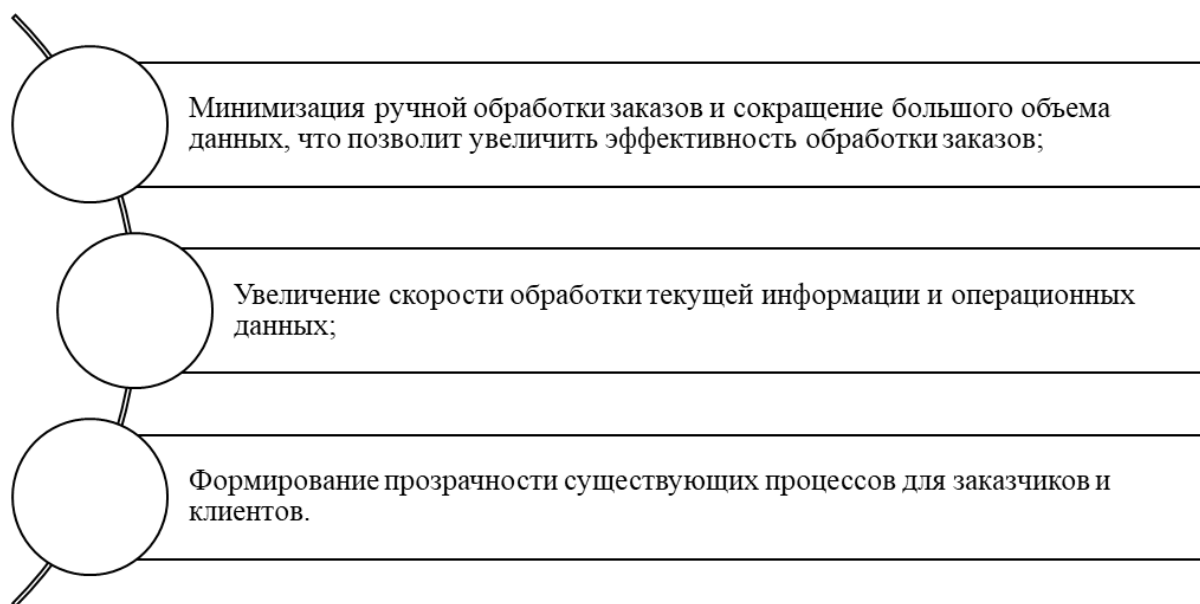


Рисунок. Функционал CRM-системы Bitrix24 для ООО «Союзкомплект» [8]

Непосредственно для ООО «Союзкомплект» преимущества Bitrix24 перед 1С заключаются в следующем:

- Готовые и автоматизированные системы взаимодействия с клиентами – возможность коммуникации посредством телефонии, электронной почты, внутреннего чата;

- Простой и интуитивно-понятный интерфейс системы, позволяющий в короткие сроки внедрить систему и передать в пользование сотрудников;

- Большой выбор тарифных планов, которые подстраиваются под конкретные потребности бизнеса;

- Наличие разнообразных маркетинговых технологий, позволяющих интегрироваться с социальными сетями.

В процессе внедрения системы Bitrix24 будет выстроена следующая модель процессов:

1. Процесс обработки входящих обращений новых и ключевых клиентов. При использовании CRM-системы заказчик оставляет заказ на производство, после чего полученные данные попадают напрямую в CRM-систему Bitrix24. Менеджер связывается с заказчиком через диалоговое окно системы и уточняет детали по заказу. После согласования технического задания система автоматически подтягивает расчеты из 1С и формирует договор;

2. Процесс коммуникации с клиентами. CRM-система позволяет настраивать уведомления клиентов о статусе заказа, сохраняет историю взаимодействия, что повышает лояльность клиентов более чем на 25%.

Расходы на внедрение системы Bitrix24 отражены в таблице 3.

Таблица 3. Расходы на внедрение Bitrix24 в ООО «Союзкомплект»

Категория	Стоимость, тыс. руб.
Лицензия	360 ежегодно
Интеграция	500 разово
Проведение обучения	100 разово
Проведение настроек	250 разово
Итоговый расход	1 210

Исходя из представленной информации, CRM-системы Bitrix24 является более выгодным решением реинжиниринга в сравнении с 1С:CRM по следующим параметрам:

1. Внедрение 1С:CRM является более дорогим по отношению к системе Bitrix24;

2. Быстрый процесс внедрения системы Bitrix24 позволяет получить первую прибыль в максимально короткие сроки;

3. Внутренние инструменты аналитики позволяют получать свежие данные для принятия стратегически важных решений.

В рамках задачи реинжиниринга бизнес-процессов ООО «Союзкомплект» внедрение системы Bitrix24 позволит оптимизировать обработку входящих заказов, минимизировать расходы на маркетинг, а также обеспечит получение дополнительной прибыли.

Заключение

В современных условиях большое количество предприятий нуждается в реинжиниринге, позволяющем определить новые направления совершенствования бизнес-процессов или

их кардинально изменить в целях повышения их эффективности. Для этого первоначально необходимо провести анализ для определения недостатков в бизнес-процессах, затем выбрать модель реинжиниринга.

Автоматизация ключевых бизнес-процессов ООО «Союзкомплект» позволяет увеличить эффективность производства и повысить конкурентоспособность предприятия. Предложение по внедрению CRM-системы Bitrix24 позволит предприятию сформировать цифровую инфраструктуру и адаптировать деятельность компании под стремительно развивающиеся условия.

Библиографический список

1. Предпринимательство: новая роль и компетенции в экономике России // Национальные проекты России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://национальныепроекты.рф/upload/itogi-msp/MSP_2024.pdf.
2. Сологуб Е.В. Теоретические подходы к формированию потребительской ценности товара/услуги // Актуальные проблемы экономики и права. – 2020. – Т. 13, № 2. – С. 1192-1201..
3. Вахромеева М.П. Реинжиниринг бизнес-процессов: учеб. пособие / М.П. Вахромеева, И.Ю. Куликова, Н.В. Муравьева; Владим. гос. ун-т им. А.Г. и Н.Г. Столетовых. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2021. – 192 с.
4. Давыдов Д.В. Применение инновационных подходов к реинжинирингу бизнес-процессов в высокотехнологичных компаниях // Экономические науки. 2023. №9 (226). С. 267-272.
5. Зоммер А.Е. Понятие реинжиниринга как метода оптимизации бизнес-процессов предприятия // Скиф. – 2020. – №7 (47).
6. Чекко. Проверка контрагентов: ООО «Союзкомплект». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://checko.ru/company/soyuzkomplekt-1023601537850#finances>.
7. Ребрин М.С. CRM-система как инструмент повышения эффективности бизнеса / М.С. Ребрин // Молодой ученый. – 2023. – № 22 (469). – С. 211-216.
8. Битрикс 24. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bitrix24.ru/features/crm/>.

IMPROVING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE BUSINESS PROCESSES BASED ON REENGINEERING

S.R. Khrustaleva, Graduate Student

**Financial University under the Government of the Russian Federation
(Russia, Moscow)**

Abstract. *This article presents the importance and necessity of improving the efficiency of economic entities, and defines the importance of optimizing business processes within the enterprise. Reengineering is considered as one of the key ways to enhance the business processes of an enterprise in order to improve operations and increase profits. Using the example of a specific enterprise, a model for reengineering the business process of interacting with clients and customers is proposed, the essence of which is to implement a CRM system. The choice for an industrial enterprise was determined by conducting a comparative analysis of two CRM systems - Bitrix 24 and 1C: CRM, through which the Bitrix 24 CRM system was selected. The analysis revealed its advantages in relation to 1C: CRM directly for the enterprise under study.*

Keywords: *reengineering, business process, business process reengineering, efficiency improvement, CRM system.*

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПОСЛЕ ПЕРЕХОДА НА МИКРОСЕРВИСНУЮ АРХИТЕКТУРУ

А.О. Черников, магистрант

М.Г. Заводчикова, старший преподаватель

Российский государственный социальный университет
(Россия, г. Москва)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-302-307

Аннотация. В статье предлагается универсальный подход к прогнозированию экономической устойчивости некоммерческих организаций после перехода на микросервисную архитектуру. Рассматривается операционно-экономическая природа архитектурной трансформации: снижение транзакционных потерь, повышение масштабируемости и перераспределение трудовых затрат. Введена формальная модель оценки устойчивости через метрики ΔT , ΔW , коэффициент масштабируемости k и показатель отказоустойчивости S . Показано, что микросервисная архитектура позволяет НКО инвестировать не в скорость работы системы как самоцель, а в управляемую динамическую устойчивость.

Ключевые слова: микросервисная архитектура, экономическая устойчивость, транзакционные издержки, адаптивность, прогнозирование; архитектурная масштабируемость.

Большинство некоммерческих организаций интуитивно воспринимают цифровую модернизацию как вспомогательное действие — не как фактор экономической устойчивости. Однако архитектурная модель внутренних информационных систем сегодня непосредственно определяет способность НКО сохранять операционную работоспособность, снижать транзакционные издержки и адаптироваться к меняющимся условиям финансирования, нормативной отчетности и общественного доверия. Переход к микросервисной архитектуре не сводится к технологической замене монолита на набор сервисов. Он трансформирует саму структуру экономических зависимостей внутри организации: скорость прохождения запроса превращается в управляемую метрику, трудовые затраты становятся распределяемыми и масштабируемыми, а ошибки перестают распространяться лавинообразно. Это означает, что экономическая устойчивость может рассматриваться не только как функция финансовой сбалансированности, но и как функция архитектурной управляемости процессов.

В данной статье рассматривается универсальный подход к прогнозированию экономической устойчивости НКО после перехода на микросервисную архитектуру. Особое внимание уделяется операционно-экономическому

эффекту: как измерить прирост производительности, снижение транзакционных потерь и перераспределение трудовых затрат в сопоставимых количественных метриках.

Экономическая специфика устойчивости НКО

Экономическая логика деятельности некоммерческих организаций выстраивается не вокруг прибыли, а вокруг гарантированной способности поддерживать непрерывное выполнение миссии. В отличие от коммерческих структур, где финансовый результат является универсальным показателем успеха, для НКО решающим критерием становится степень надёжности операционной системы и устойчивость в достижении общественно значимых целей. В этом контексте устойчивость отражает не просто финансовую стабильность, а способность всей организационной инфраструктуры — цифровой, управленческой, кадровой — сохранять функциональную целостность при внешних и внутренних изменениях. При этом устойчивость НКО зачастую зависит не от объёма финансирования как такового, а от того, насколько предсказуемо и без сбоев система способна обрабатывать информацию, фиксировать обязательства, подтверждать результаты и не накапливать задержки. Даже при стабильных грантовых потоках или регулярной поддержке доноров организация

может столкнуться с операционной неустойчивостью, если её внутренние процессы избыточно централизованы или слабо автоматизированы. В результате любая мелкая задержка в документообороте или согласовании способна вызвать цепную реакцию, отражающуюся на всей структуре управления.

Экономическая устойчивость в этом смысле проявляется как способность системы выдерживать организационные колебания – смену финансирующих программ, рост числа заявок, усложнение регуляторных требований – без потери управляемости процессов. Это динамическое качество, требующее постоянного пересмотра архитектуры внутренних взаимодействий. НКО не может позволить себе роскошь долгих циклов адаптации: гибкость и предсказуемость здесь эквивалентны экономической надёжности. Типичная особенность некоммерческого сектора – высокая нагрузка именно на «координационные процессы». В отличие от производственных предприятий, где ключевую роль играют физические потоки, в НКО критически важны потоки информационные и документальные. Согласование заявок, проверка корректности данных, подготовка отчётов, соблюдение формальных требований донора или регулятора – все эти действия требуют большого числа коммуникаций и согласований, нередко с привлечением сторонних экспертов или волонтеров. Каждое замедление в этих процессах создаёт не просто задержку, а риск институционального сбоя – от срыва внешнего обязательства до потери статуса надёжного исполнителя. Для доноров и партнёров важна не столько масштабность организации, сколько её способность демонстрировать предсказуемость и прозрачность. Даже временные сбои в подготовке отчётности или несвоевременное исполнение обязательств воспринимаются как признаки системной уязвимости, что напрямую влияет на перспективы дальнейшего финансирования. Ключевая экономическая особенность НКО заключается в том, что её эффективность измеряется не прибылью, а экономией транзакционных издержек и стабильностью выполнения обязательств. Чем меньше организация тратит ресурсов на внутреннюю координацию, тем больше средств она может направить непосредственно на реализацию миссии. В этом смысле цифровизация,

автоматизация и переход на более гибкие архитектурные модели становятся экономическими инструментами, а не просто технологическими инновациями.

Важно подчеркнуть, что устойчивость НКО нельзя сводить к простому показателю «финансового здоровья». Она формируется на пересечении трёх взаимосвязанных факторов: институциональной надёжности, технологической адаптивности и кадровой непрерывности. Даже при сокращении бюджета организация может сохранять устойчивость, если её процессы оптимизированы и прозрачны. И наоборот, при избыточном финансировании, но слабой архитектуре управления, НКО быстро теряет способность оперативно реагировать на вызовы и рискует оказаться в состоянии управленческого кризиса.

Таким образом, экономическая устойчивость некоммерческой организации – это прежде всего вопрос организационной архитектуры. Она выражается не столько в запасе финансовых средств, сколько в способности системы работать предсказуемо, согласованно и без существенных потерь времени при изменении условий. Микросервисная архитектура в этом контексте становится не просто инструментом цифровой модернизации, а логическим продолжением самой экономической стратегии устойчивости – стратегии, основанной на минимизации транзакционных затрат и повышении скорости внутренних процессов при сохранении их надёжности.

Сущность микросервисной архитектуры для НКО

Микросервисная архитектура в данном контексте означает не техническую дробность системы, а управляемое разделение ответственности. Каждый сервис берёт на себя строго очерченный операционный участок, например, проверку входящих сведений, ведение истории взаимодействий с участником программы или формирование отчёта в требуемом формате, и работает автономно, не блокируя остальные. Для НКО это даёт важное преимущество: сбой в одном функциональном участке не приводит к параличу всей системы. Более того, каждый процесс можно отдельно ускорять, оптимизировать, масштабировать или даже временно перенаправлять без необходимости перестраивать всё цифро-

вое ядро. микросервисной архитектуры для НКО.

Микросервисная архитектура представляет собой структурирование всей системы НКО на независимые сервисы, каждый из которых выполняет узкую функцию: обработка заявки, верификация документов, расчёт планов мероприятий, контроль отчётности и т.д. Эти сервисы взаимодействуют через стандартизированные интерфейсы и могут масштабироваться изолированно. Для НКО это означает: изоляцию ошибок, так как сбой в одном сервисе не блокирует всю систему, возможность масштабировать только перегруженный участок, а не всё ядро, гибкость настройки логики обработки заявок под требования различных грантодателей, сокращение человеческих прослоек за счёт автоматизированной маршрутизации.

В результате ключевым эффектом выступает снижение транзакционных потерь, времени и человеческих усилий, затрачиваемых на прохождение одной единицы операционного запроса.

Метрическая модель операционной устойчивости

Для оценки эффектов микросервисного перехода введём базовые обозначения:

T_{mon} – среднее время прохождения единицы запроса в монолитной архитектуре;

T_{micro} – среднее время в микросервисной архитектуре;

W_{mon} – средняя трудозатратность (человеко-минуты) на один цикл в монолите;

W_{micro} – трудозатратность после микросервисного перехода.

Тогда относительное сокращение времени можно выразить (1):

$$\Delta T = \frac{(T_{mon} - T_{micro})}{T_{mon}} \quad (1)$$

А относительное снижение трудозатрат (2):

$$\Delta W = \frac{(W_{mon} - W_{micro})}{W_{mon}} \quad (2)$$

Фактически эти параметры можно измерять экспериментально до и после миграции и использовать как основу прогнозной модели экономической устойчивости.

Следующий шаг - оценить эффект масштабируемости. В микросервисной архитектуре нагрузка распределяется между независи-

ми сервисами. Пусть X – прирост количества обрабатываемых запросов (например, поступление большего потока заявок из-за расширения программ).

Для монолита нагрузка масштабируется линейно (3):

$$T_{mon}(X) \approx T_{mon} * X \quad (3)$$

Для микросервисной архитектуры возможна параллелизация (4):

$$T_{micro}(X) \approx T_{micro} \frac{X}{k}, \quad (4)$$

где k - коэффициент масштабируемости.

Чем выше k , тем быстрее система может адаптироваться к резкому нагрузочному росту без потери устойчивости.

Прогнозирование экономической устойчивости

Экономическая устойчивость НКО после микросервисного перехода может быть рассчитана через интегральную метрику E_s , выражающую способность системы сохранять эффективность при возрастании нагрузки (5):

$$E_s = f(\Delta T, \Delta W, k, S), \quad (5)$$

где S – показатель стабильности работы (отказоустойчивость, измеряемая через среднее время безотказной работы MTBF).

Упростим формулу для практического применения (6):

$$E_s \approx \alpha \Delta T + \beta \Delta W + \gamma (k - 1) + \delta S, \quad (6)$$

где $\alpha, \beta, \gamma, \delta$ – весовые коэффициенты, задаваемые экспертно или статистически.

Рост E_s означает повышение экономической устойчивости организации за счёт снижения внутренних транзакционных затрат и повышения архитектурной адаптивности.

Практическая интерпретация результатов

Снижение времени обработки запроса даже на 20-30% в условиях НКО может означать не просто ускорение процесса, а высвобождение человеческих ресурсов под аналитические, экспертные или стратегические функции. Это особенно критично в организациях, где персонал малочисленен, а нагрузка нестабильна и подвержена сезонным всплескам (например, в период отчётности или запуска новых программ).

НКО получает возможность перераспределять трудозатраты не экстенсивно (за счёт увеличения штата), а интенсивно за счёт архитектурного снижения транзакционной фрагментации. При этом рост коэффициента k (масштабируемости) означает, что система способна принимать большой поток операций без пропорционального роста издержек.

Если система с микросервисной архитектурой при увеличении входящего потока X на 50 % демонстрирует рост T_{micro} лишь на 10-15 %, а не на 50 % (как в монолите), то экономическая устойчивость не только сохраняется, но и повышается. Это означает способность организации не терять работоспособность и репутационную предсказуемость даже в условиях экстремальной операционной нагрузки.

Перспективы развития адаптивной архитектуры

Микросервисная модель не является статичной конструкцией – напротив, её ключевое преимущество заключается в способности к постоянной адаптации. Такая архитектура создаёт не только технологическую, но и организационную среду, в которой система постепенно «учится» реагировать на изменчивость внешних условий. Она перестаёт быть просто

совокупностью сервисов и превращается в живой механизм, способный предвидеть нагрузку, распределять ресурсы и поддерживать устойчивость без ручного вмешательства.

Современные НКО, особенно работающие в условиях ограниченных бюджетов и высокой зависимости от грантовых потоков, нуждаются не просто в быстрой реакции, а в предсказуемости поведения систем. Микросервисная архитектура позволяет строить такую предсказуемость изнутри – через наблюдаемость процессов, прозрачность обмена данными и чёткое распределение зон ответственности между сервисами. Например, система учёта заявок может автоматически определять периоды пиковых обращений, оценивать вероятность перегрузки и заранее активировать дополнительные вычислительные ресурсы. Это не просто технологический апгрейд, а внедрение принципа проактивного управления – когда организация управляет риском до его проявления.

Дальнейшее развитие микросервисной модели в НКО может включать несколько направлений.

Во-первых, внедрение SLA-моделей внутри самой организации. Это позволит зафиксировать взаимные обязательства между подразделениями и перевести внутренние процессы в измеримую плоскость: каждый сервис или отдел работает с конкретным уровнем гарантированного качества. Такая формализация повышает управляемость и снижает неопределённость в распределении ответственности.

Во-вторых, использование event-driven логики становится стратегическим инструментом для автоматизации редких, но критически важных сценариев. Например, при резком росте числа заявок система может автоматически переключаться на резервную схему обработки, не дожидаясь вмешательства оператора. В подобных ситуациях решается не только проблема масштабирования, но и вопрос репутационной устойчивости – система демон-

стрирует надёжность даже в пиковые периоды.

Третьим направлением развития является встроенное прогнозирование транзакционной нагрузки. Накапливая статистику по предыдущим периодам, система может выявлять закономерности, учитывать внешние факторы – сезонность, изменения регламентов, проведение кампаний – и адаптировать свои ресурсы заранее. Такой подход создаёт предпосылки для формирования внутриорганизационной «предиктивной культуры»: сотрудники начинают мыслить вероятностями и сценариями, а не только фактами пост-событийного анализа.

Четвёртое направление – тонкая дифференциация уровней приоритета заявок. В микросервисной архитектуре возможно гибкое управление очередями: не все процессы одинаково критичны для устойчивости организации. Распознавая приоритет задач в реальном времени, система способна перераспределять ресурсы в пользу миссионно значимых направлений, не нарушая общей производительности.

Наконец, перспективы развития адаптивной архитектуры связаны с созданием так называемой «архитектурной аналитики» – нового управленческого слоя, где технические метрики переводятся в экономические и институциональные показатели. Например, среднее время обработки заявки или задержка при передаче данных между сервисами могут интерпретироваться как индикаторы организационной гибкости или репутационной устойчивости. Это создаёт новую форму управленческого отчёта: не просто сколько средств освоено или сколько заявок обработано, а насколько предсказуемо и стабильно функционирует сама организационная система.

В перспективе микросервисная архитектура может стать ядром цифрового управления для НКО, где устойчивость рассматривается не как результат экономии, а как динамическое равновесие между скоростью процессов,

точностью данных и надёжностью взаимодействий. Такой подход позволяет организациям переходить от реактивного стиля работы к проактивной, саморегулирующейся модели функционирования, в которой каждый элемент системы способен вносить вклад в общую стабильность без централизованного контроля.

Таким образом, микросервисная архитектура становится не просто инструментом технологической модернизации, а платформой для институционального роста. Она формирует основу управляемой, количественно прогнозируемой устойчивости, где цифровая инфраструктура выступает гарантом не только эффективности, но и долговечности некоммерческой организации.

Заключение

Микросервисная архитектура для некоммерческой организации – это не техническое обновление, а фундаментальная трансформация механизма экономической устойчивости. Она делает транзакционные издержки измеримыми и управляемыми, сокращает время реакции на внешние изменения и позволяет адаптироваться к росту нагрузки без экстенсивного расширения штата. Предложенная метрическая модель E_s , основанная на оценке ΔT , ΔW , коэффициента масштабируемости k и показателя отказоустойчивости S , задаёт объективную основу для прогнозирования устойчивости организации. В отличие от традиционного понимания устойчивости, основанного на ретроспективных финансовых показателях, данная модель опирается на архитектурно управляемую операционную эффективность – и тем самым позволяет НКО предвидеть последствия технологических решений до их внедрения.

Таким образом, переход на микросервисную архитектуру следует рассматривать как инвестицию в институциональную устойчивость. Он снижает уязвимость перед пиковыми нагрузками, уменьшает транзакционные потери и переводит НКО из статичной в динамически адаптивную модель развития.

Библиографический список

1. Ворсин В.А. Микро-сервисная архитектура бизнес-приложений – перспективы и проблемы // GLOBUS. – 2020. – С. 51-53.
2. Гнатышина Е.И., Сервисные коммуникации как ключевой компонент архитектуры промышленных цифровых платформ // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2024. – С. 80-88.

3. Дмитриев А.С., Формирование финансов некоммерческих организаций на примере АНО «Левада-центр» // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2019. – С. 229-232.
4. Дзусова С.С., Цифровая трансформация некоммерческого сектора: барьеры и вызовы развития // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2024. – С. 185-199.
5. Егоркин Е.С., Сравнение монолитной и микросервисной архитектуры в создании современных и удобных веб-приложений // Синтез науки и общества в решении глобальных проблем современности. – 2024. – С. 183-186.
6. Воротников И.С., Шпак В.В., Эволюция архитектурных стилей при разработке информационных систем: от монолитных приложений к микросервисной архитектуре // Молодой ученый. – 2023. – С. 10-14.

FORECASTING THE ECONOMIC SUSTAINABILITY OF A NON-PROFIT ORGANIZATION AFTER THE TRANSITION TO A MICROSERVICE ARCHITECTURE

A.O. Chernikov, *Graduate Student*
M.G. Zavodchikova, *Senior Lecturer*
Russian State Social University
(Russia, Moscow)

Abstract. *The article suggests a universal approach to predicting the economic sustainability of non-profit organizations after the transition to a microservice architecture. The operational and economic nature of architectural transformation is considered.: reducing transaction losses, increasing scalability, and redistributing labor costs. A formal model for assessing resilience is introduced through the metrics ΔT , ΔW , scalability coefficient k and fault tolerance index S . It is shown that the microservice architecture allows NPOs to invest not in the speed of the system as an end in itself, but in managed dynamic stability.*

Keywords: *microservice architecture, economic sustainability, transaction costs, adaptability, forecasting, architectural scalability.*

ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

И.А. Шестернина
АО «Тольятти-Молоко»
(Россия, г. Тольятти)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-308-312

Аннотация. Работа посвящена исследованию особенностей антикризисного управления в пищевой промышленности России, одной из стратегически важных отраслей экономики, в условиях санкционного давления и макроэкономической нестабильности. Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки действенных мер для предотвращения банкротства предприятий, защиты их активов и восстановления финансовой устойчивости. В исследовании анализируются ключевые проблемы, с которыми сталкиваются предприятия отрасли, включая дефицит сырья, устаревшие технологии, жесткое регулирование, финансовую нестабильность и логистические ограничения. Также предложены направления для эффективного антикризисного управления, включая диверсификацию поставщиков, цифровизацию процессов, гибкость в производстве и усиление правовой защиты активов.

Ключевые слова: пищевая промышленность, платежеспособность, финансовая устойчивость, кризисные ситуации, антикризисное управление.

Пищевая промышленность является одной из ключевых отраслей экономики России и играет решающую роль в обеспечении населения страны продуктами питания, соответствующими высоким стандартам качества. На эту отрасль приходится 10-15% в структуре общего объема промышленного производства [6], что подчеркивает её стратегическое значение для экономической безопасности страны.

Однако санкции и ограничительные меры, введенные против России, макроэкономическая нестабильность усиливают давление на отрасль, создавая дополнительные вызовы в области импорта сырья, логистики и финансовых потоков. Высокая долговая нагрузка, неэффективное управление, проблемы с ликвидностью и падение спроса на продукцию приводят к тому, что значительное количество предприятий пищевой промышленности сталкивается с проблемой банкротства. Кризисные явления не только угрожают существованию отдельных компаний, но и ставят под угрозу продовольственную безопасность страны в целом.

Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью разработки и реализации мер антикризисного управления, направленных на предотвращение банкротства, защиту активов и восстановление пла-

тежеспособности предприятий пищевой промышленности с учетом комплекса факторов, обуславливающих их финансовое состояние в условиях действия жесткого санкционного режима и нестабильности финансовой системы.

Цель исследования заключается в выявлении основных проблем и предложении решений для эффективного антикризисного управления с учетом факторов и причин возникновения кризисных ситуаций у компаний пищевой промышленности.

Объектом исследования являются предприятия пищевой промышленности России.

Предметом исследования является факторы и причины возникновения кризисных ситуаций у компаний пищевой промышленности.

1. Методы и материалы

При выполнении работы использовались следующие методы: анализ и синтез, сравнение, обобщение научных исследований, визуализация данных.

Исследование основывается на теоретических и методологических разработках отечественных авторов, в которых раскрываются различные аспекты проблематики антикризисного управления на предприятиях пищевой промышленности: теоретические аспекты антикризисного управления [2, 7], факторы кризисных явлений в пищевой промышленно-

сти [6], особенности антикризисного управления в пищевой промышленности [3, 4, 11].

Информационной базой исследования послужили данные официальной статистики Росстата, а также данные и аналитические материалы официальных сайтов органов государственной власти по теме исследования.

2. Результаты и обсуждение

Пищевая промышленность представляет собой одну из старейших отраслей промышленности, играющую ключевую роль в переработке сельскохозяйственного сырья и создании продуктов питания. Структура пищевой промышленности России внутренне неоднородна, что обусловлено разнообразием её компонентов и их функциями. Пищевая промышленность Российской Федерации насчитывает порядка 30 различных отраслей и подотраслей, а также более 60 видов произ-

водства [1]. Эта сфера деятельности неразрывно связана с агропромышленным комплексом и выступает важным звеном между сельским хозяйством, обеспечивающим сырьём пищевую промышленность, и торговлей, обеспечивающей продажи готовой продукции.

Несмотря на сложную экономическую ситуацию последних лет, отдельные показатели, характеризующие финансовое состояние компаний пищевой промышленности, имеют положительную динамику. Так, с 2018 г. по 2023 г. средний коэффициент текущей ликвидности предприятий, производящих пищевые продукты, увеличился со 123,5% до 154,3%, коэффициент обеспеченности собственным оборотными средствами – с -21,2% до 35,2%, коэффициент автономии – с 30,5% до 39% (табл. 1).

Таблица 1. Отдельные показатели платежеспособности и финансовой устойчивости организаций пищевой промышленности [8-10]

Показатели	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Абсолютный прирост, 2023 к 2018
Коэффициент текущей ликвидности	122,4	129,1	127	125,9	134,2	154,3	+31,9
Коэффициент обеспеченности собственным оборотными средствами	-21,9	-19	-13,5	-10,9	25,5	35,2	+57,1
Коэффициент автономии	30,0	32,8	32,1	32,6	36,1	39,0	+9,0

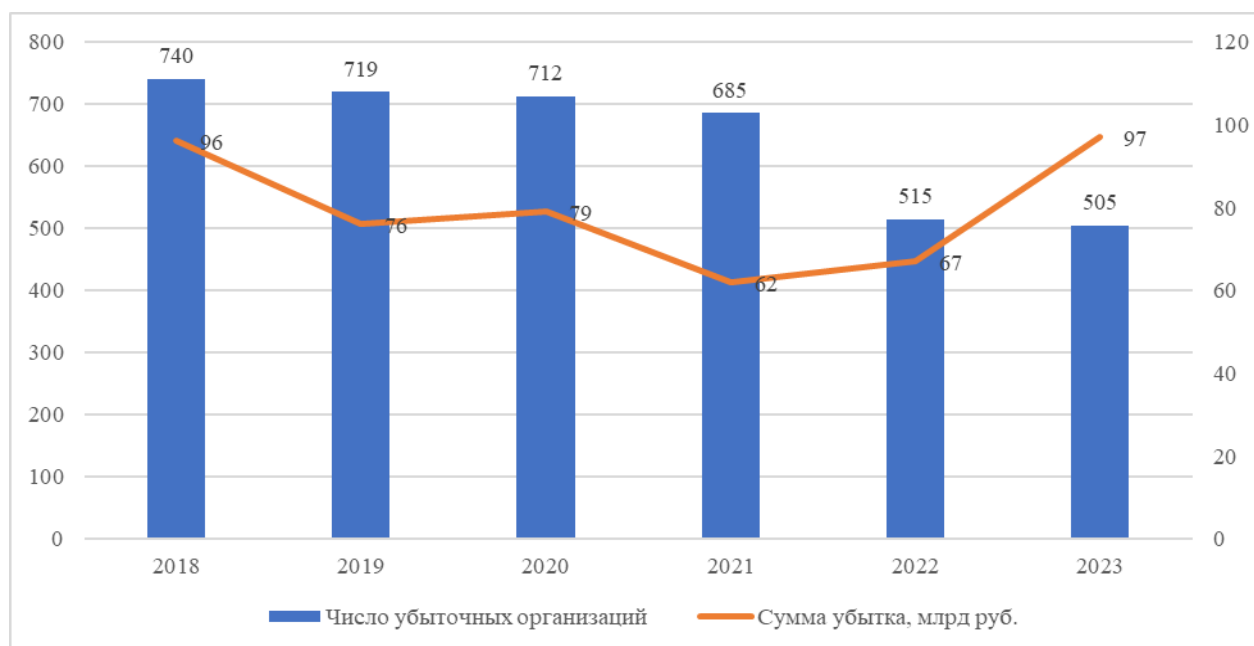


Рис. 1. Число убыточных организаций и сумма убытка в пищевой промышленности России [8- 10]

Общее количество убыточных предприятий пищевой промышленности за этот период сократилось на треть (рис. 1). Снижение происходило и в особенно сложные для российской экономики периоды коронавирусной пандемии (2020-2022 гг.) и нового витка санкционного давления в связи с украинскими событиями (с 2022 г. по н.в.). Однако при этом наблюдается значительный рост размер убытка, приходящегося на одно предприятие пищевой промышленности. Если в 2021 г. на одно убыточное предприятие в среднем приходилось 90 млн руб. убытка, то в 2023 г. уже 193 млн руб.

Таким образом, в пищевой промышленности России возросла глубина кризисных явлений. Это обуславливает важность принятия своевременных и действенных антикризисных мер менеджментом компаний, оказавшихся в сложной финансовой ситуации. Однако на практике в процессе разработки и реализации антикризисных мероприятий организации пищевой индустрии сталкиваются с рядом проблем, которые в силу их распространенности можно считать типичными для современных экономических реалий. К числу таких проблем можно отнести следующие:

1. Дефицит сырья и зависимость от поставщиков. Исследования показывают, что пищевая промышленность испытывает значительное влияние колебаний цен на сырьевые ресурсы. Одной из основных угроз для предприятий отрасли является недостаток сырья на рынке, что может приводить к сбоям в производственных процессах. Так, из-за дефицита сырого молока в 2024 году сократилось производство сливочного масла на 2%, а запасы основных молочных продуктов снизились до минимума последних лет [5].

2. Устаревшие технологии и инфраструктура. Многие предприятия пищевой промышленности продолжают работать на устаревшем оборудовании, что затрудняет оперативную модернизацию производства в условиях кризиса. Санкции недружественных стран усугубили данную проблему, так как из-за логистических и финансово-расчетных ограничений стало намного сложнее приобрести оборудование, которое производится в этих странах и обладает наилучшими эксплуатационными характеристиками.

3. Жесткое регулирование и барьеры на экспорт. Для многих компаний пищевой промышленности выход на внешние рынки стали способом диверсификации бизнеса и снижения рисков наступления кризисных ситуаций. Введение дополнительных ограничительных мер, усложнение нормативных требований для внешней торговли может стать дополнительной нагрузкой на предприятия, особенно ориентированные на экспорт [11].

Помимо обозначенных проблем применения антикризисных мер в пищевой промышленности, которые характерны для современного этапа развития российской экономики, ряд проблем возникают, независимо от текущей конъюнктуры:

- финансовые проблемы (недостаток оборотных средств, проблемы с ликвидностью, высокая долговая нагрузка);

- проблемы с поставками и логистикой (рост тарифов на перевозки, усложнение маршрутов доставки сырья и готовой продукции);

- управленческие и организационные проблемы (трудности в принятии управленческих решений, дефицит квалифицированных кадров, низкая адаптивность бизнеса к изменениям);

- юридические проблемы (изменения в законодательстве, проблемы с защитой активов, трудности при ведении дел с кредиторами и партнерами).

Для решения проблем антикризисного управления не существует универсальных приемов, однако можно выделить несколько ключевых направлений снижения рисков наступления кризисных ситуаций из-за перечисленных проблем:

1. Диверсификация поставщиков и сырьевой базы, создание устойчивых цепочек поставок.

2. Обеспечение гибкости в производстве и управлении ассортиментом, которая позволит оперативно адаптироваться к изменениям спроса [4].

3. Инвестиции в цифровизацию и автоматизацию для оптимизации управления запасами, прогнозирования спроса и минимизации издержек [2].

4. Антикризисное планирование и обучение персонала, включение обучения сотрудников навыкам быстрого реагирования на из-

менения в рамках разработки антикризисных стратегий [7].

5. Применение правовых механизмов защиты активов, использование процедур банкротства для реструктуризации бизнеса, минимизация юридических рисков.

Заключение.

В настоящее время всё более актуальной становится задача разработки действенных антикризисных механизмов на предприятиях пищевой промышленности. При выборе стратегии и тактики антикризисного управления в пищевой промышленности важно учитывать

широкий спектр факторов, оказывающих влияние на платежеспособность и финансовую устойчивость организации.

Антикризисное управление в пищевой промышленности требует комплексного подхода, включающего технологическую модернизацию, диверсификацию поставщиков, гибкость в производственных процессах и активное использование цифровых технологий. Эти меры позволят предприятиям адаптироваться к внешним вызовам и сохранить конкурентоспособность в условиях нестабильности.

Библиографический список

1. Анализ пищевой промышленности России: аналитический отчет Discovery Research Group. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://drgroup.ru/components/com_jshopping/files/demo_products/Demo_Otchet_Pishchevaya_promyshlennost_Rossii_-_otraslevoy_analiz.pdf.
2. Давыдова Д.С. Управление антикризисными процессами в промышленно развитом регионе: автореферат диссертации на соискание учёной степени доктора экономических наук. – Ижевск, 2010. – 48 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://dspace.kpfu.ru/xmlui/bitstream/net/106739/2/0793300.pdf?utm_source=chatgpt.com.
3. Малышев Д.А. Идентификация кризисов и тенденций в деятельности предприятий пищевой промышленности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2022. – Т. 12. – № 8А. – С. 47-53.
4. Оборин М.С. Антикризисное управление промышленным производством регионов России в условиях санкций // Вестник ДГТУ. Технические науки. – 2018. – №2.
5. Рекорды на молочном рынке РФ: цены растут на фоне сокращения поголовья и дефицита сырья. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dairynews.ru/news/rekordy-na-molochnom-rynke-rf-tseny-rastut-na-fone.html>.
6. Селезнев А.В. Анализ факторов и причин возникновения финансовых рисков у компаний пищевой промышленности // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15. №3. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://esj.today/PDF/12FAVN323.pdf>.
7. Скуматова О.А. Антикризисное управление: учеб.-метод. комплекс для студентов экономических специальностей. – Новополюк: ПГУ, 2010. – 188 с.
8. Финансы России. 2020: Стат.сб./ Росстат. – М., 2020. – 380 с.
9. Финансы России. 2022: Стат.сб./ Росстат. – М., 2022. – 392 с.
10. Финансы России. 2024: Стат.сб./ Росстат. – М., 2024. – 458 с.
11. Щепакин М.Б., Хандамова Э.Ф., Губин В.А. Антикризисное управление конкурентными преимуществами производственного комплекса пищевой промышленности в условиях инновационных преобразований // Известия высших учебных заведений. Пищевая технология. – 2021. – № 4(382). – С. 94-100.

FEATURES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN THE FOOD INDUSTRY: PROBLEMS AND SOLUTIONS

I.A. Shesternina
JSC Togliatti-Moloko
(Russia, Togliatti)

Abstract. *The paper is devoted to the study of the features of anti-crisis management in the food industry of Russia, one of the strategically important sectors of the economy, in the context of sanctions pressure and macroeconomic instability. The relevance of the study is due to the need to develop effective measures to prevent bankruptcy of enterprises, protect their assets and restore financial stability. The study analyzes the key problems faced by enterprises in the industry, including a shortage of raw materials, outdated technologies, strict regulation, financial instability and logistical constraints. It also suggests areas for effective anti-crisis management, including supplier diversification, digitalization of processes, flexibility in production and strengthening the legal protection of assets.*

Keywords: *food industry, solvency, financial stability, crisis situations, anti-crisis management.*

ВЛИЯНИЕ ЗЕЛЕННОЙ ЭКОНОМИКИ НА РАЗВИТИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ

Н.А. Югай¹, канд. экон. наук, доцент

С.А. Хубиева¹, старший преподаватель

Ю.В. Гусева², канд. экон. наук, доцент

И.А. Мещерякова¹, канд. экон. наук, доцент

¹Международный университет Кыргызстана

²Кыргызско-Российский Славянский университет
(Кыргызстан, г. Бишкек)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-313-317

Аннотация. Статья исследует влияние зеленой экономики на развитие инвестиционной деятельности в Кыргызской Республике. В статье рассматриваются основные принципы зеленой экономики, ее значение для устойчивого развития, а также текущие проекты и инициативы в стране, направленные на внедрение экологически чистых технологий и устойчивых бизнес-практик. Особое внимание уделяется проблемам и возможностям для инвесторов в сфере зеленой экономики, а также анализу успешных проектов и государственной поддержки. На основе анализа существующих инициатив и барьеров, статья предлагает рекомендации по улучшению инвестиционного климата для развития зеленых технологий в Кыргызстане. Результаты исследования подчеркивают важность зеленой экономики для долгосрочного устойчивого роста и конкурентоспособности страны на международной арене.

Ключевые слова: зеленая экономика, инвестиции, устойчивое развитие, возобновляемая энергетика, экологически чистые технологии, Кыргызстан, инвестиционный климат, энергосбережение.

Зеленая экономика – это современная модель развития, предполагающая минимизацию вреда окружающей среде при одновременном экономическом росте. Для Кыргызстана, как для развивающегося государства с уникальным природным потенциалом, переход к зеленой экономике открывает возможности для привлечения инвестиций, повышения энергоэффективности и устойчивого роста. На фоне климатических угроз и истощения ресурсов зеленые технологии становятся неотъемлемой частью стратегического планирования. В условиях глобальных экологических и климатических проблем, таких как изменение климата, загрязнение окружающей среды и истощение природных ресурсов, страны вынуждены пересматривать свои подходы к экономическому росту. В Кыргызстане, как и в других развивающихся странах, переход к зеленой экономике открывает новые возможности для роста и устойчивого развития.

Актуальность темы исследования заключается в модели экономического развития, которая направлена на сокращение нега-

тивного воздействия на окружающую среду, повышение эффективности использования природных ресурсов и развитие устойчивых технологий. Основными принципами зеленой экономики являются:

- Сохранение экосистем и природных ресурсов, что включает в себя рациональное использование водных и земельных ресурсов, а также снижение уровня загрязнения.

- Энергетическая эффективность и возобновляемые источники энергии, т.е. переход на солнечные, ветровые и другие экологически чистые источники энергии.

- Стимулирование устойчивого потребления и производства, где внедрение практик, направлен на минимизацию отходов и снижение выбросов углерода [2].

Кыргызстан обладает большим потенциалом для внедрения принципов зеленой экономики благодаря своему географическому положению и богатым природным ресурсам. В стране активно развиваются проекты в области возобновляемых источников энергии, защиты экосистем и устойчивого сельского хозяйства. Важным шагом является интеграция

принципов зеленой экономики в национальное законодательство и экономическую политику.

В последние годы государственные органы Кыргызской Республики предпринимают усилия для создания правовых и экономических условий для развития зеленой экономики. Это включает в себя:

- Разработка и внедрение программ по энергосбережению и использованию возобновляемых источников энергии.

- Внедрение экологических стандартов и нормативов для бизнеса.

- Стимулирование зеленого предпринимательства через налоговые льготы и субсидии.

Несмотря на прогресс, развитие зеленой экономики в Кыргызстане сталкивается с рядом ограничений:

- Инфраструктурные барьеры – недостаток логики и сетей для подключения альтернативной энергетики.

- Финансовые риски – долгие сроки окупаемости проектов, ограниченный доступ к кредитованию.

- Законодательная неустойчивость – слабая защита прав инвесторов, отсутствие «зеленого» кодекса.

- Недостаток кадров – нехватка специалистов по экоинжинирингу, энергоаудиту и устойчивому бизнесу.

Решение указанных проблем требует комплексного подхода, включающего институциональные реформы и участие частного сектора.

Однако существует ряд вызовов, таких как отсутствие достаточной инфраструктуры для поддержки зеленых технологий, слабая инвестиционная привлекательность и недостаточная информированность населения [5].

Зеленая экономика требует значительных инвестиций для реализации экологически чистых технологий и инфраструктурных проектов. Инвесторы заинтересованы в долгосрочных и стабильных проектах, которые приносят экономическую выгоду и при этом не наносят ущерба окружающей среде. Важным аспектом для привлечения инвестиций является создание благоприятного инвестиционного климата и уменьшение рисков, связанных с экологическими проектами [1; 3].

Рассмотрим основные достижения Кыргызской Республики в области зеленой экономики:

- Развитие возобновляемой энергетики: активное внедрение солнечных панелей, малых ГЭС, ветровых установок.

- Государственные инициативы: программа GEF, проект USAID «Зеленые решения», поддержка от Green Climate Fund.

- Формирование нормативной базы: введение экологических стандартов, налоговые льготы для эко-бизнеса.

- Повышение осведомленности и образования: курсы для МСБ, конкурсы среди молодежи, обучение консультантов [3; 4].

Следует выделить основные направления, в которых зеленые инвестиции могут принести значительные результаты:

- Возобновляемая энергетика. В Кыргызстане существует высокий потенциал для развития гидроэнергетики, солнечной и ветровой энергетики. Это привлекает как внутренние, так и международные инвестиции в энергетику.

- Эко-строительство и зеленая инфраструктура. Внедрение энергоэффективных технологий и материалов в строительство зданий и инфраструктуры.

- Устойчивое сельское хозяйство и переработка отходов. Программы, направленные на использование экологически чистых методов в аграрном секторе и переработку отходов, имеют потенциал для развития [3; 4; 6].

Переход на зеленую экономику имеет несколько позитивных эффектов для инвестиционной деятельности в Кыргызстане. Во-первых, это увеличение привлекательности страны для иностранных инвесторов, заинтересованных в экологически чистых проектах. Развитие зеленых технологий способствует созданию новых рабочих мест, повышению конкурентоспособности и улучшению качества жизни населения [1; 5].

Однако существует ряд барьеров, которые замедляют процесс. К ним можно отнести: недостаточность инфраструктуры для реализации зеленых проектов; отсутствие достаточной поддержки со стороны государства на всех уровнях; неопределенность в правовой сфере и слабая защита прав инвесторов.

Несмотря на наличие значительных возможностей для инвестиций в зеленую экономику,

мику, Кыргызстан сталкивается с вызовами, которые необходимо преодолеть для полноценного развития этой области. В последние годы в Кыргызстане реализуются успешные проекты, направленные на продвижение зеленой экономики и устойчивого развития. Ниже представлены некоторые из них:

1. Проект по продвижению зеленой экономики и устойчивого развития

В марте 2025 года был запущен один из ключевых проектов в области зеленой трансформации - трехсторонняя инициатива Министерства экономики и коммерции Кыргызской Республики, Кыргызского экономического университета имени М. Рыскулбекова и программы «Зеленая экономика и устойчивое развитие частного сектора». Цель проекта – институционализация модели зеленой экономики, ее интеграция в национальную экономическую и образовательную систему.

Ожидается, что проект станет основой для формирования долгосрочной государственной стратегии по переходу к экологически ориентированной экономике и будет способствовать привлечению международной технической и финансовой помощи. (Ministry of Economy of the Kyrgyz Republic).

2. Региональный форум «Зеленая экономика – 2024»

Форум «Зеленая экономика – 2024: Зеленый путь развития Центральной Азии», прошедший в Бишкеке в октябре 2024 года, стал крупнейшим в регионе мероприятием, посвященным вопросам устойчивого развития. Он собрал представителей правительств стран Центральной Азии, международных организаций, исследовательских институтов и бизнеса.

Ключевые темы форума: зеленая энергетика – возможности трансграничного сотрудничества в области солнечной, ветровой и гидроэнергетики; устойчивый туризм – развитие экотуристических маршрутов, сертификация экоуслуг; управление отходами – внедрение принципов циркулярной экономики, технологии переработки; зеленое строительство – стандарты энергоэффективности, экологичные строительные материалы.

Форум не только стал платформой для обмена опытом, но и инициировал создание новых региональных партнерств и подписание меморандумов о сотрудничестве в области

устойчивого развития. По его итогам была разработана дорожная карта действий по продвижению зеленой экономики в регионе.

3. Проект по продвижению зеленых бизнес-практик

Этот проект, реализуемый при поддержке бизнес-ассоциаций и неправительственных организаций, направлен на адаптацию малого и среднего бизнеса к принципам устойчивости. Его цель – не только внедрение экологически чистых технологий, но и формирование культуры экологического предпринимательства в Кыргызстане.

Основные инициативы проекта:

- Подготовка «зеленых» консультантов – обучение специалистов, способных сопровождать бизнес в процессе перехода на устойчивые технологии;

- Программа «Жашыл ишкер-айым» – поддержка женщин-предпринимательниц в освоении и применении экологических решений в производстве и услугах;

- Конкурс «Жашыл толкун» – вовлечение студентов и учащихся лицеев в разработку практических экоинициатив (энергосбережение, переработка, устойчивое сельское хозяйство).

Проект оказал мощный образовательный и мотивационный эффект, стимулируя распространение лучших практик среди МСБ и молодежи, а также формируя спрос на экологически безопасные товары и услуги.

4. Программа финансирования зеленой экономики (GEFF)

Программа GEFF (Green Economy Financing Facility), реализуемая Европейским банком реконструкции и развития (ЕБРР), представляет собой механизм поддержки частного сектора в повышении энергоэффективности и внедрении зеленых технологий.

Особенности программы:

- Финансирование частных лиц и компаний через местные банки-партнеры;

- Предоставление экспертной консультации по выбору и внедрению энергоэффективных решений;

- Поддержка инвестиций в водосбережение, возобновляемые источники энергии, модернизацию оборудования и инфраструктуры.

С момента запуска в Кыргызстане программа GEFF профинансировала десятки проектов в сферах теплоснабжения, освещения,

производства, сельского хозяйства, и продемонстрировала эффективность как модель «зеленого кредитования» в переходных экономиках.

5. Проект «Зеленые решения» от USAID

Проект «Зеленые решения», начатый USAID в сентябре 2024 года, представляет собой пятилетнюю инициативу с бюджетом \$24 млн, ориентированную на поддержку МСБ в области устойчивого развития и зеленых инноваций.

Цели и задачи проекта:

- Расширение доступа к финансированию и консультациям для МСБ, внедряющих экологические технологии;
- Формирование партнерских сетей между бизнесом, государством и гражданским обществом;
- Развитие устойчивых цепочек поставок и повышение экспортного потенциала экологичной продукции;
- Стимулирование инноваций в сфере управления отходами, водоснабжения и сельского хозяйства [3; 6].

Проект активно взаимодействует с местными организациями и способствует созданию новых рабочих мест, росту конкурентоспособности и снижению негативного воздействия на окружающую среду.

Эти проекты демонстрируют стремление Кыргызской Республики к переходу на зеленую экономику, внедрению устойчивых практик и привлечению инвестиций в экологически чистые технологии.

Для стимулирования развития зеленой экономики в Кыргызстане можно предложить следующие рекомендации:

- Создание четкой и прозрачной правовой базы для поддержки зеленых инвестиций.
- Разработка специализированных программ по обучению и повышению квалификации в сфере зеленых технологий.

Библиографический список

1. Абдрасулова С.Ж., Абдрасулова Ж.Ж. Проблемы и перспективы инвестирования зеленой экономики в Кыргызстане // Бюллетень науки практики. – 2024. – Т. 10, № 2.
2. Ачох Ю.Р. Концепция устойчивого развития и формирования «зелёной экономики» // Московский экономический журнал. – 2022. – № 10.
3. Концепция зеленой экономики в Кыргызской Республике «Кыргызстан – страна зеленой экономики», от 28 июня 2018 г. № 2532-VI. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cbd.minjust.gov.kg/act/view/ru-ru/83126?cl=ru-ru>.
4. Проект по продвижению зеленых бизнес-практик в Кыргызстане. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://jia.kg>.

- Увеличение государственной поддержки и субсидирования проектов в сфере возобновляемой энергетики и устойчивого сельского хозяйства.

Перспективы для развития зеленых инвестиций в Кыргызстане остаются высокими. С учетом огромного потенциала в области возобновляемых источников энергии и экосистемных услуг, страна может стать важным игроком в регионе по привлечению инвестиций в зеленую экономику.

Зеленая экономика представляет собой перспективный путь для развития устойчивой и экологически чистой экономики в Кыргызстане. Хотя страна сталкивается с рядом проблем, таких как недостаточная инфраструктура и правовая неопределенность, существуют значительные возможности для привлечения инвестиций в экологически чистые проекты. Применение принципов зеленой экономики поможет не только улучшить экологическую ситуацию, но и создать новые рабочие места, увеличить доходы от экологически чистых технологий и повысить привлекательность страны для инвесторов.

В заключение проведенного исследования важно выделить то, что зеленая экономика является стратегическим вектором развития Кыргызской Республики. Реализуемые инициативы уже демонстрируют первые результаты: появляются новые рабочие места, формируются экологически безопасные отрасли, растет интерес инвесторов. Для дальнейшего роста необходимы: разработка долгосрочной стратегии «Зеленый Кыргызстан»;

- внедрение единого координационного органа по устойчивому развитию; поддержка НИОКР в области экологических технологий; расширение международного сотрудничества.

Успешный переход к зеленой экономике повысит конкурентоспособность страны и обеспечит ее устойчивое будущее.

5. Юсупова Г.Н., Наматбекова Н.М., Чогулдурова Э.К. Зеленая экономика на основе водно-энергетических ресурсов Кыргызстана // Известия ВУЗов Кыргызстана. – 2023. – № 6. – С. 188-192.

6. Ministry of Economy of the Kyrgyz Republic (2025). Green Economy Project. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mineconom.gov.kg/ru/post/10881>.

THE IMPACT OF GREEN ECONOMY ON THE DEVELOPMENT OF INVESTMENT ACTIVITIES IN THE KYRGYZ REPUBLIC

N.A. Yugay¹, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

S.A. Khubieva¹, *Senior Lecturer*

Yu.V. Guseva², *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

I.A. Meshcheryakova¹, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

¹**International University of Kyrgyzstan**

²**Kyrgyz-Russian Slavic University**

(Kyrgyzstan, Bishkek)

Abstract. *The article explores the impact of green economy on the development of investment activities in the Kyrgyz Republic. It examines the main principles of green economy, its significance for sustainable development, as well as current projects and initiatives in the country aimed at implementing environmentally clean technologies and sustainable business practices. Special attention is given to the issues and opportunities for investors in the field of green economy, as well as the analysis of successful projects and government support. Based on the analysis of existing initiatives and barriers, the article offers recommendations for improving the investment climate for the development of green technologies in Kyrgyzstan. The findings of the research emphasize the importance of green economy for long-term sustainable growth and the competitiveness of the country on the international stage.*

Keywords: *green economy, investments, sustainable development, renewable energy, environmentally clean technologies, Kyrgyzstan, investment climate, energy efficiency.*

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ В ОСНОВНОЙ КАПИТАЛ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА ПО АДМИНИСТРАТИВНО-ТЕРРИТОРИАЛЬНЫМ ЕДИНИЦАМ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ЗА 2016-2019 ГГ.

В.Ф. Юкиш, канд. экон. наук, доцент, ст. науч. сотр.

Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ)
(Россия, г. Москва)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-318-329

Аннотация. Представлены результаты исследования эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства по территориям России за 20016-2019 гг. В качестве результатов инвестирования учитывались показатели отрасли за 2020-2023 гг. В аналитическую разработку было включено 15,3 тыс. показателей. Выявлены территории с самыми высокими и низкими значениями показателя эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства. Отмечены особенности изучаемых процессов в некоторых регионах страны. Охарактеризованы тенденции в исследуемом показателе по отдельным территориям Российской Федерации.

Ключевые слова: сельское хозяйство, эффективность инвестиций в основной капитал за последние годы, регионы России.

Результаты исследований автора эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства по регионам страны за предыдущие четырехлетние периоды (2000-2003 гг., 2004-2007 гг., 2008-2011 гг. и 2012-2015 гг.) были опубликованы [1, 2]. В данной статье представлена аналогичная информация за последний инвестиционный период, охватывающий 2016-2019 гг. За этот период оценка проводилась по показателям сельского хозяйства 2020-2023 гг., характеризующим результаты инвестирования. Источником информации были показатели Росстата, обработанные автором по собственной методике [3-5]. Соответствующая методика изложена не только в указанных выше статьях, но и в ста-

тье, исследующей динамику эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства по России в целом [6]. При изучении в рамках периода инвестирования 2016-2019 гг. в аналитическую разработку было включено 15,3 тыс. показателей. В связи с тем, что с 2017 г. в состав инвестиций сельского хозяйства Росстатом была включена отрасль рыболовство и рыбоводство, перечень показателей результатов инвестирования был дополнен автором продукцией «улов рыбы и добыча других водных биоресурсов» (в тоннах).

Начнем с регионов, в которых уровень эффективности инвестиций превышал показатель страны в целом более чем в 3 раза (табл. 1). Таких регионов оказалось 18.

Таблица 1. Регионы с наивысшей эффективностью инвестиций 2016-2019 гг. по совокупной продукции сельского хозяйства (в порядке убывания показателя)

Регионы	Превышение среднероссийского уровня, раз	Регионы	Превышение среднероссийского уровня, раз
1. Республика Ингушетия	21,2	10. Забайкальский край	5,0
2. Еврейская автономная область	12,3	11. Республика Алтай	4,3
3. Республика Северная Осетия-Алания	11,2	12. Республика Адыгея	3,7
4. Республика Дагестан	7,3	13. Саратовская область	3,6
5. Республика Тыва	7,2	14. Ивановская область	3,5
6. Ульяновская область	6,9	15. Самарская область	3,4
7. Республика Хакасия	6,7	16. Кабардино-Балкарская Республика, Оренбургская область	3,3
8. Республика Калмыкия	6,1	17. Республика Бурятия	3,2
9. Карачаево-Черкесская Республика	5,4		

Рассмотрим подробно, за счет каких показателей данные регионы достигли высоких показателей эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства.

Республика Ингушетия сохраняет свой высокий рейтинг по эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства, начиная с 2000 г. Исключение составляют только инвестиции 2012-2015 гг. В республике интенсивно наращивались посевные площади и вводились в действие основные фонды сельского хозяйства. Высокая эффективность инвестиций отражалась на производстве всех видов продукции сельского хозяйства, но особенно выделялось производство картофеля (показатель превышал среднероссийский уровень в 22 раза), плодов и ягод (превышение в 64,5 раз), молока (с превышением в 32,9 раз), шерсти (превышение в 96,6 раз) и меда (с превышением в 30,5 раз). Низкоэффективными инвестиции были только по отношению к единственному продукту – подсолнечнику (показатель был ниже среднероссийских значений).

Еврейская автономная область неизменно входила в группу регионов с наивысшей эффективностью инвестиций в основной капитал сельского хозяйства на протяжении всего анализируемого периода, начиная с 2000 г. Область показывает высокую эффективность инвестиций по всем видам продукции, но наивысшие значения эффективности инвестиций отразились на производстве картофеля (превышение среднероссийского уровня в 22,8 раз) и меда (превышение в 122 раза). Как и в прежние годы, низкую эффективность инвестиций показало производство шерсти. Республика Северная Осетия-Алания постоянно сохраняет очень высокий рейтинг по эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства. Она расширяет посевные площади и в больших масштабах вводит основные фонды сельского хозяйства. Высокую эффективность инвестиций отражают все виды сельскохозяйственной продукции, в особенности производство зерна (в 10,8 раз выше среднероссийского уровня), плодов и ягод (с превышением в 24,1 раз), молока (превышение в 11,5 раз). Низкоэффективные инвестиции в республике были только по отношению к производству подсолнечника.

Республика Дагестан, подобно предыдущим двум регионам, сохраняет свой высокий рейтинг по эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства с 2000 г. Здесь вводятся основные фонды сельского хозяйства. По эффективности инвестиций в республике выделялись производства зерна (в 10,8 раз выше среднероссийского показателя), плодов и ягод (с превышением в 24,1 раз) и молока (превышение в 11,5 раз). Низкую эффективность инвестиций показывал только подсолнечник. Республика Тыва также постоянно занимает высокие позиции по эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства в течение всего анализируемого периода, с 2000 г. Здесь наращивались посевные площади, вводились основные фонды сельского хозяйства. В республике наивысшую эффективность показывали инвестиции в производство молока (с превышением среднероссийских значений в 13 раз) и шерсти (превышение в 176,1 раз). Но в республике имелись виды продукции, которые демонстрировали низкий уровень эффективности инвестиций в основной капитал. К ним относились производства зерна, плодов и ягод, яиц и меда. Производство овощей в последний анализируемый период стало эффективным.

Ульяновская область имела высокий рейтинг эффективности инвестиций 2004-2007 гг. и 2012-2015 гг. Данные позиции она сохранила и по инвестициям 2016-2019 гг. В последний период область нарастила посевные площади. Высокий уровень эффективности инвестиций прослеживался по всем видам продукции, но выделялись производства зерна (превышение в 10 раз среднего показателя по стране) и подсолнечника (превышение в 17,4 раз). Только производство шерсти на территории отражало низкую эффективность инвестиций. Так было и в предыдущий инвестиционный период. Республика Хакасия постоянно находится в группе регионов с высокой эффективностью инвестиций в основной капитал сельского хозяйства. Здесь вводятся большие объемы основных фондов сельского хозяйства. На территории инвестиции во все виды сельскохозяйственной продукции показывали высокий уровень эффективности. В большей степени это относилось к картофелю (превышение среднероссийского уровня в

11,5 раз), молоку (превышение в 12,1 раз) и шерсти (с превышением в 46,4 раза).

Республика Калмыкия вернулась в список регионов с наивысшей эффективностью инвестиций в основной капитал сельского хозяйства. Она выпадала из подобного перечня только по инвестициям 2012-2015 гг. В последний инвестиционный период республика нарастила посевные площади. Наиболее эффективные инвестиции на данной территории в производство шерсти (в 185,5 раз выше, чем в среднем по стране). Низкоэффективный подсолнечник в республике перестали выращивать. Однако сохранилась низкая эффективность инвестиций в производство картофеля, плодов и ягод, яиц и меда. Производство овощей в республике стало эффективным с точки зрения затраченных инвестиций. Карачаево-Черкесская Республика приобрела высокий рейтинг по эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства с инвестиционного периода 2004-2007 гг. В последний анализируемый период в республике в больших масштабах вводились основные фонды сельского хозяйства. Эффективность инвестиций была особенно заметна при производстве шерсти (превышение среднероссийского значения в 30,5 раз). Неэффективных видов продукции по отношению к затраченным инвестиционным ресурсам в основной капитал в республике не было.

Забайкальский край постоянно, начиная с 2000 г., находился в перечне регионов, характеризующихся высокой эффективностью инвестиций в основной капитал сельского хозяйства. Здесь вводились новые основные фонды сельского хозяйства. Однако посевные площади в крае постоянно сокращались. Наибольшую эффективность инвестиций в крае показывали такие виды продукции, как производство шерсти (с превышением среднероссийского показателя в 23,2 раз) и молока (превышение в 14,5 раз). Высокоэффективные инвестиции были и в другие виды сельскохозяйственной продукции, за исключением плодов и ягод. Республика Алтай занимала высокий рейтинг по эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства с периода инвестирования 2012-2015 гг. На территории наблюдались значительные объемы ввода основных фондов сельского хозяйства. Но посевные площади в республике умень-

шались, начиная с 2012-2015 гг. На территории высокая эффективность инвестиций отражалась на всех видах сельскохозяйственной продукции, но особенно это относилось к производству шерсти (превышение среднероссийского показателя составляло 41,7 раз) и меда (превышение в 9 раз). Но низкую эффективность инвестиций показывали производство зерна и яиц. Аналогичная картина наблюдалась в республике в прошлые периоды.

Республика Адыгея и раньше занимала высокие позиции в эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства, начиная с 2000 г. Исключение составил только инвестиционный период 2008-2011 гг. Республика с 2004-2007 гг. нарастила посевные площади. В ней вводились в действие основные фонды сельского хозяйства. Высокую эффективность показывали инвестиции во все виды сельскохозяйственной продукции. В данном отношении особенно выделялось производство плодов и ягод (превышение уровня по России в 10,2 раз). Из всех видов продукции только производство картофеля не дотягивало до среднего уровня показателя эффективности инвестиций по стране. Производство шерсти в последний инвестиционный период стало эффективным. Саратовская область постоянно с 2000 г. была в числе регионов с высокой эффективностью инвестиций в основной капитал сельского хозяйства. В исследуемый период область наращивала посевные площади, вводила новые основные фонды сельского хозяйства. Здесь были эффективными инвестиции во все виды сельскохозяйственной продукции, за исключением производства картофеля. Наивысшую эффективность инвестиций показывало производство подсолнечника, с превышением среднероссийского уровня в 13,8 раз. Аналогичная ситуация в области наблюдалась и раньше.

Ивановская область впервые вошла в группу регионов с высокой эффективностью инвестиций в основной капитал сельского хозяйства по результатам инвестирования 2012-2015 гг. В последний период она сохранила свой высокий рейтинг по данному показателю. А области в течение анализируемого периода, начиная с 2000-2003 гг., постоянно сокращались посевные площади, но вводились в действие основные фонды сельского хозяй-

ства. Особенно преуспела область в производстве яиц (превышение среднероссийского показателя составило 11,3 раз). Единственным продуктом, производство которого показало относительно низкую эффективность инвестиций, оказалось производство шерсти (более чем наполовину ниже уровня показателя по стране). Аналогичная картина наблюдалась в области и в прошлый четырехлетний инвестиционный период. Самарская область входила в перечень регионов с высоким рейтингом по эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства по результатам инвестирования 2004-2007 гг. и 2008-2011 гг. В предыдущий четырехлетний инвестиционный период 2012-2015 гг. область выпала из данного перечня. Но в последующий анализируемый период территория вернула свои высокие рейтинговые позиции. Она наращивала посевные площади и вводила основные фонды сельского хозяйства. Область показала высокую эффективность инвестиций в основной капитал при производстве всех видов сельскохозяйственной продукции, за исключением только двух: яиц и шерсти. Особенно эффективны инвестиции при производстве подсолнечника (превышение среднероссийского уровня составило 10,2 раз). Подобная ситуация в области наблюдалась и в другие периоды, когда она была в перечне регионов с высокой эффективностью инвестиций в основной капитал сельского хозяйства.

Кабардино-Балкарская республика с 2000 г. сохраняет высокие позиции в эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства. В последний инвестиционный период республика наращивала посевные площади и вводила основные фонды сельского хозяйства. Наивысшую эффективность инвестиций в республике демонстрировало производство плодов и ягод (с превышением среднероссийских значений показателя в 46,1 раз). Только производство меда и подсолнечника характеризовало относительно низкую эффективность инвестиций. Ситуация в основном повторила предшествующий период, но теперь производство меда стало неэффективным. Оренбургская область с 2000 г. имеет высокие рейтинги по эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства. В последний инвестиционный период она значительно нарастила посевные площади. На тер-

ритории возросла величина ввода основных фондов сельского хозяйства. В области эффективны инвестиции по всем видам сельскохозяйственной продукции. В этом отношении особенно выделялось производство подсолнечника с превышением среднероссийского уровня в 11,2 раз. Теперь в области неэффективные виды продукции отсутствуют.

Республика Бурятия входила в число регионов с высоким рейтингом по эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства в инвестиционные периоды 2000-2003 гг. и 2004-2007 гг. По инвестициям последующих 8 лет (2008-2011 гг. и 2012-2015 гг.) данная территория потеряла свой высокий статус по анализируемому показателю. В последний период Республика Бурятия возвратилась в группу регионов с наивысшим рейтингом эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства. Республика вводила новые основные фонды сельского хозяйства, но посевные площади здесь сокращались на протяжении всего анализируемого периода. Особенно высокую эффективность инвестиций республика показывала при производстве шерсти (с превышением среднероссийского уровня в 11,9 раз). Но и другие виды сельскохозяйственной продукции здесь высокоэффективны, за исключением плодов и ягод.

Перейдем к регионам с самыми низкими показателями эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства. Таких регионов в данный период оказалось 32. Но теперь, начиная с 2017 г., в сумму инвестиций стали включать отрасль «рыболовство и рыбоводство». Поэтому для анализа эффективности инвестиций 2016-2019 гг. по продукции последующих четырех лет в ее состав необходимо было включить улов рыбы и добычу других водных биоресурсов. С учетом этого вида продукции из перечня регионов с низкой эффективностью инвестиций в основной капитал сельского хозяйства были исключены Республика Карелия (эффективность инвестиций в основной капитал по рыбной продукции превысила среднероссийский уровень в 11,6 раз), Мурманская область (превышение в 12,5 раз), Камчатский край (превышение в 29,9 раз) и Сахалинская область (превышение в 11,5 раз). Данные показатели свидетельствуют о том, что в перечисленных регионах

инвестиции в основной капитал преимущественно направлялись для увеличения улова рыбы и добычи других водных биоресурсов.

Из-за особенностей Хабаровский край и Магаданскую область проанализируем от-

дельно. Таким образом, осталось 26 регионов, которые попали в категорию с самыми низкими показателями эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства (табл. 2).

Таблица 2. Регионы с наименьшими показателями эффективности инвестиций 2016-2019 гг. по совокупной продукции сельского хозяйства (в порядке возрастания показателя)

Регионы	Значение показателя к среднероссийскому уровню, %	Регионы	Значение показателя к среднероссийскому уровню, %
1. Архангельская область	14,7	14. Липецкая область	77,3
2. Калужская область	35,3	15. Курская область	78,7
3. Тверская область	40,2	16. Иркутская область	80,6
4. Приморский край	43,4	17. Пензенская область	83,2
5. г. Севастополь	44,6	18. Тюменская область	83,3
6. Брянская область	48,7	19. Чеченская Республика	84,8
7. Республика Коми	52,2	20. Ленинградская область	85,5
8. Вологодская область	58,3	21. Рязанская область	88,6
9. Воронежская область	61,0	22. Томская область	95,3
10. Калининградская область	61,6	23. Псковская область	95,9
11. Кировская область	68,2	24. Тамбовская область	96,9
12. Московская и Смоленская области	68,6	25. Орловская область	97,1
13. Тульская область	75,3		

Приступим к анализу хозяйственной деятельности этих регионов.

Архангельская область с инвестиций 2008-2011 гг. находится в перечне регионов с самой низкой эффективностью инвестиций в основной капитал сельского хозяйства. В последний анализируемый период в области уменьшились посевные площади, но они здесь сокращались, начиная с 2000-2003 гг. В относительно небольших объемах вводились основные фонды. Здесь низкую эффективность инвестиций в основной капитал показали все виды сельскохозяйственной продукции. Только улов рыбы и добыча других водных биоресурсов по эффективности инвестиций в основной капитал превысили среднероссийский уровень в 1,8 раз. Калужская область в данный период впервые попала в перечень регионов с самой низкой эффективностью инвестиций в основной капитал сельского хозяйства. Здесь в небольших масштабах наращивались посевные площади и вводились основные фонды. Низкую эффективность инвестиций показали все виды сельскохозяйственной продукции. Рыбных продуктов на территории не было.

Тверская область попадала в перечень регионов с самой низкой эффективностью инве-

стиций в основной капитал сельского хозяйства еще в инвестиционный период 2012-2015 гг. Ситуация в области не изменилась. Здесь постоянно сокращались посевные площади на протяжении всего анализируемого периода, но вводились в действие основные фонды. Низкую эффективность инвестиций в основной капитал сельского хозяйства в области показали все виды сельскохозяйственной продукции. Рыбная продукция на территории практически не производится. Приморский край по инвестициям 2008-2011 гг. входил в перечень регионов с наивысшей эффективностью инвестиций в основной капитал сельского хозяйства. Кроме того, до последнего периода территория не отличалась антирейтингом по данному показателю. Это произошло только в последние годы, когда посевные площади расширялись незначительно. Но одновременно тогда основные фонды вводились в больших объемах. Несмотря на это, по всем видам сельскохозяйственной продукции край показывает низкую эффективность инвестиций в основной капитал. Исключение составляют только производство меда (превышение среднероссийского уровня показателя эффективности инвестиций в основной капитал в

3,3 раза) и рыбная продукция (превышение в 8,9 раз).

Город Севастополь по эффективности инвестиций 2012-2015 гг. в основной капитал сельского хозяйства попал в группу регионов с высоким рейтингом показателя. Однако по эффективности инвестиций 2016-2019 гг. город вошел в перечень территорий с самым низким показателем эффективности инвестиций в основной капитал, хотя в нем в больших объемах вводились основные фонды сельского хозяйства. Лишь в производстве плодов и ягод эффективность инвестиций превысила среднероссийский уровень в 1,8 раз. Одновременно по улову рыбы и добыче других водных биоресурсов эффективность инвестиций оказалась выше, чем в среднем по стране, в 4,7 раз. Это означает, что значительные суммы инвестиций в основной капитал были направлены на последний вид продукции. Брянская область в инвестициях 2000-2003 гг. занимала высокий рейтинг по эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства. В перечень регионов с антирейтингом по указанному показателю область попала по результатам инвестирования 2012-2015 гг. В последний анализируемый период низкие значения эффективности инвестиций в основной капитал область показала по всем видам сельскохозяйственной продукции, за исключением картофеля (с превышением среднероссийского уровня в 2,1 раза) и мяса (превышение составило 11,2%). Рыбной продукции на территории не было.

Республика Коми вошла в перечень регионов с антирейтингом по уровню эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства еще по инвестициям 2000-2003 гг. Только по инвестициям 2012-2015 гг. республика отсутствовала в этом перечне. Но в последний инвестиционный период данная территория снова попала в данную непрестижную группу. В республике постоянно сокращались посевные площади на протяжении всего анализируемого периода и в недостаточных объемах вводились новые основные фонды сельского хозяйства. Низкую эффективность инвестиций показывали все виды сельскохозяйственной продукции. Рыбных продуктов здесь почти не производилось.

Вологодская область стала территорией с антирейтингом по эффективности инвестиций

в основной капитал сельского хозяйства только за 2000-2003 гг. Затем область покинула этот непривлекательный список регионов. Но в последний инвестиционный период область опять вошла в перечень таких регионов. Это произошло несмотря на то, что в области в больших объемах вводились основные фонды сельского хозяйства. Однако в области постоянно сокращались посевные площади. Низкую эффективность инвестиций в основной капитал сельского хозяйства на территории показывали все виды продукции, кроме молока (превышение среднероссийского уровня в 1,9 раз) и яиц (превышение в 1,4 раз). Рыбной продукции в области производилось очень мало.

Воронежская область имела высокий уровень эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства в период инвестирования 2004-2007 гг., но затем потеряла свое преимущество. В области в недостаточных масштабах расширялись посевные площади и вводились основные фонды сельского хозяйства. Здесь низкоэффективные инвестиции во все виды сельскохозяйственной продукции. Рыбная продукция не производилась.

Калининградская область в инвестициях 2004-2007 гг. имела высокий рейтинг по эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства. В перечень регионов с самой низкой величиной этого показателя область ранее также не входила. Это произошло впервые по результатам инвестирования 2016-2019 гг. За последующий четырехлетний период в области увеличились посевные площади и осуществлялся ввод основных фондов сельского хозяйства. В области оказались низкоэффективными инвестиции во все виды сельскохозяйственной продукции. Но по улову рыбы и добыче других водных биоресурсов на данной территории уровень эффективности инвестиций в основной капитал превысил среднероссийский показатель в 3,8 раз. Следовательно, значительная часть инвестиций была направлена на этот вид продукции.

Кировская область до последнего периода была в середняках: она не входила в перечень регионов с высоким рейтингом по эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства, но не была включена и в списки территорий с антирейтингом по названному показателю. Теперь она попала в

этот непрестижный список, несмотря на достаточно большие объемы ввода в действие основных фондов сельского хозяйства. На территории постоянно сокращались посевные площади. Низкоэффективные инвестиции область показала по всем видам сельскохозяйственной продукции. Исключение относилось только к производству молока (с превышением среднероссийского уровня эффективности инвестиций в 2,1 раза), яиц (превышение на 14,7%) и меда (превышение на 42,7%). Рыбной продукции в области производилось очень мало.

Московская область вошла в группу регионов с антирейтингом по показателю эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства еще по инвестициям 2000-2003 гг. Затем область вышла из этого непривлекательного списка. Но в последний инвестиционный период область опять попала в перечень таких регионов. Это произошло несмотря на то, что в области в значительных объемах вводились основные фонды сельского хозяйства. Область практически по всем видам сельскохозяйственной продукции имела низкие показатели эффективности инвестиций. Лишь в производстве некоторых видов продукции ситуация иная. Это относилось к производству овощей (превышение среднероссийского уровня эффективности инвестиций в 1,5 раза), плодов и ягод (превышение на 27,4%). Производство картофеля по эффективности инвестиций в основной капитал находилось примерно на среднероссийском уровне. Производство рыбных продуктов отсутствовало.

Смоленская область по инвестициям 2000-2003 гг. и 2004-2007 гг. имела высокий рейтинг по эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства. Но затем она перешла в перечень регионов с антирейтингом по данному показателю. Это произошло по результатам инвестирования 2008-2011 гг. В дальнейшем области не было ни в хороших, ни в плохих списках. Но в последний инвестиционный период территория попала в группу регионов с низкой эффективностью инвестиций. На это повлияли недостаточные масштабы расширения посевных площадей и ввода основных фондов сельского хозяйства. Хотя до последнего инвестиционного периода посевные площади здесь сокра-

щались. Низкую эффективность инвестиций показали все виды сельскохозяйственной продукции, кроме яиц (с превышением среднероссийского уровня на 16,9%) и меда (превышение в 2,8 раза). Рыбной продукции в области производилось очень мало.

Тульская область – типичный середняк. Ее не было ни в хороших, ни в плохих перечнях регионов по показателю эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства. Но в последний инвестиционный период область получила низкий рейтинг по уровню данного показателя. Здесь недостаточно наращивались посевные площади, а основные фонды сельского хозяйства по отношению к инвестициям вводились на уровне среднероссийских значений. Низкая эффективность инвестиций отмечена практически по всем видам сельскохозяйственной продукции, кроме картофеля (с превышением среднего показателя по стране в 2 раза). По зерну эффективность инвестиций вышла на средние значения показателя в России. Рыбные продукты на территории не производились.

Липецкая область по инвестициям 2000-2003 гг. и 2004-2007 гг. была в составе регионов с наименьшими показателями эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства. В дальнейшем область вышла из этого непрестижного списка, но в последний инвестиционный период в него вернулась. Это произошло за счет низких показателей расширения посевных площадей и объемов ввода основных фондов сельского хозяйства. Недостаточная эффективность инвестиций в области относилась ко всем видам сельскохозяйственной продукции, особенно к производству шерсти (с отставанием от среднероссийского уровня в 13,2 раза). Исключение составляло только производство сахарной свеклы. По этому продукту эффективность инвестиций в основной капитал превосходила среднероссийский уровень в 3,4 раза. При производстве подсолнечника данный показатель находился немного ниже средних значений по стране. Похожая ситуация на территории наблюдалась в инвестициях 2000-2003 гг. и 2004-2007 гг. Рыбную продукцию область не производила.

Курская область по показателю эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства до последнего периода не вы-

делялась как с положительной, так и с отрицательной стороны. По названному показателю область вошла в состав регионов с наименьшими его значениями только в последний инвестиционный период. Здесь незначительно расширились посевные площади, хотя основные фонды сельского хозяйства вводились в больших масштабах по отношению к инвестициям. На территории низкие параметры эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства охватили все виды продукции отрасли. Особенно это относилось к производству шерсти, где показатель был ниже среднероссийского уровня в 38,5 раз. Только по трем видам продукции эффективность инвестиций в основной капитал сельского хозяйства превосходил среднероссийские значения – это производство сахарной свеклы (превышение в 2,7 раза), мяса (превышение на 23,7%) и зерна (превышение на 7%). Рыбная продукция на территории не производилась.

Иркутская область с инвестиций 2000-2003 гг. до последнего периода также не входила в состав регионов как с высоким рейтингом по показателю эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства, так и с самым низким рейтингом. Последний инвестиционный период характеризуется тем, что в области недостаточно расширялись посевные площади и вводились в действие основные фонды сельского хозяйства. Низкую эффективность инвестиций в области демонстрировали все виды сельскохозяйственной продукции, за исключением трех – картофеля (с превышением среднероссийского уровня показателя в 1,5 раза), молока (превышение 16,5%) и яиц (превышение в 1,8 раз). Рыбная продукция в области производилась в незначительных объемах.

Пензенская область до последнего инвестиционного периода отсутствовала как в положительных, так и в отрицательных рейтингах по эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства. В последний период область незначительно расширила посевные площади и вводила основные фонды сельского хозяйства по отношению к инвестициям. Низкую эффективность инвестиций в основной капитал сельского хозяйства на территории показывали все виды продукции. Исключение составили только производство

сахарной свеклы (превышение среднероссийского уровня показателя эффективности в 2,1 раза), подсолнечника (с превышением в 1,4 раза) и мяса (превышение на 17,9%). Рыбной продукции в области не было.

Тюменская область также раньше не входила в число лучших или худших регионов страны по уровню эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства. В последний инвестиционный период область недостаточно вводила основные фонды сельского хозяйства и сократила посевные площади. Низкую эффективность инвестиций в основной капитал сельского хозяйства в области отразили все виды продукции отрасли, за исключением картофеля (превышение среднероссийских значений на 20,1%) и яиц (превышение в 1,6 раз). При производстве молока область достигла средних значений показателя по стране. На территории производилась рыбная продукция, но не в большом количестве. По этому виду продукции эффективность инвестиций в основной капитал оказалась ниже среднероссийского уровня.

Чеченская Республика по эффективности инвестиций 2004-2007 гг. и 2012-2015 гг. занимала высокий рейтинг среди других территорий страны. Однако по инвестициям 2016-2019 гг. она оказалась среди регионов с самой низкой эффективностью инвестиций в основной капитал сельского хозяйства. Это явилось следствием низких показателей ввода основных фондов сельского хозяйства и посевных площадей по отношению к инвестициям. Недостаточная эффективность инвестиций в основной капитал сельского хозяйства в республике отразилась на большинстве видов продукции. Исключение составили только производство молока (превышение среднероссийских значений показателя на 15,2%) и шерсти (превышение в 1,8 раз). Сахарную свеклу и рыбную продукцию в республике не производили.

Ленинградская область по инвестициям 2000-2003 гг. входила в состав регионов с антирейтингом по уровню эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства. Но затем область преодолела отставание данного показателя, возвратившись в эту непрестижную группу только в последний инвестиционный период. В области в последний инвестиционный период сократились по-

севные площади, хотя основные фонды сельского хозяйства вводились достаточно хорошо. Низкую эффективность инвестиций в основной капитал сельского хозяйства отразили все виды продукции отрасли, но особенно это коснулось производства зерна (отставание от среднероссийского уровня в 15,2 раза) и шерсти (отставание в 55,6 раз). Производство рыбной продукции на территории также характеризовалось низкой эффективностью инвестиций в основной капитал. Но в области были виды продукции, которые показали высокую эффективность инвестиций в основной капитал. Это производство мяса (превышение среднероссийских значений в 1,4 раза), молока (превышение на 20,5%) и яиц (превышение в 4,4 раза).

Рязанская область с 2000 г. до последнего инвестиционного периода характеризовалась средними показателями, не входя в перечни регионов с лучшими и худшими значениями эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства. В последние годы область расширяла посевные площади и в достаточно больших объемах вводила основные фонды сельского хозяйства. Несмотря на это территория практически по всем видам сельскохозяйственной продукции характеризовалась низкими значениями эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства. Особенно это коснулось производства шерсти (ниже среднероссийского показателя в 47,6 раз). Однако в области имелись виды продукции, которые отразили высокую эффективность инвестиций – это производство зерна (с превышением среднероссийского уровня на 31,5%), яиц (выше на 64%) и молока (превышение на 17,8%). Рыбная продукция здесь не производилась.

Томская область по инвестициям 2000-2003 гг. занимала высокие позиции в эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства. Однако потом область не входила в перечни регионов как с лучшими, так и с худшими показателями эффективности инвестиций. В области постоянно сокращались посевные площади. В последний инвестиционный период область низкими темпами вводила основные фонды сельского хозяйства. На территории недостаточную эффективность инвестиций в основной капитал сельского хозяйства показали все виды про-

дукции отрасли, особенно производство шерсти (ниже средних значений по стране в 15,4 раза). Но была в области та продукция, которая отразила высокую эффективность инвестиций. Это производство мяса (выше среднероссийских значений показателя в 1,9 раза) и картофель (с превышением на 5,3%). Рыбная продукция в области производилась в небольших количествах.

Псковская область по инвестициям 2004-2007 гг. занимала высокие позиции по эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства, но по инвестициям 2012-2015 гг. уже входила в перечень регионов с самыми низкими значениями данного показателя. Эту ситуацию область не преодолела и в последующий четырехлетний инвестиционный период. В области постоянно сокращались посевные площади и недостаточно вводились основные фонды сельского хозяйства. Низкую эффективность инвестиций в основной капитал сельского хозяйства в области отразили все виды продукции, но в особенности производство шерсти (ниже показателя в среднем по стране в 15,6 раз). Единственным продуктом, производство которого характеризовалось высокой эффективностью инвестиций, являлось мясо (с превышением среднероссийского значения показателя в 2,8 раза). Рыбная продукция в области производилась в небольших количествах и характеризовалась низкой эффективностью инвестиций.

Тамбовская область впервые вошла в группу регионов с низким рейтингом эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства по результатам инвестирования 2012-2015 гг. Эту ситуацию область не преодолела и в последующий четырехлетний инвестиционный период, хотя и улучшила показатели. В области расширяли посевные площади и довольно интенсивно вводили основные фонды сельского хозяйства. Несмотря на это здесь особенно низкую эффективность инвестиций в основной капитал показали производство яиц (ниже среднероссийских значений в 11,1 раз) и шерсти (меньше в 16,4 раз). Рыбная продукция в области не производилась. Одновременно в области имелась продукция, которая отразила высокую эффективность инвестиций в основной капитал. К числу такой продукции относилось производство сахарной свеклы (превышение средне-

российского показателя в 3,8 раз), подсолнечника (превышение в 2,2 раза), зерна (превышение на 23,6%) и мяса (превышение на 51,8%).

Орловская область вошла в группу регионов с самым низким показателем эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства по результатам инвестирования 2000-2003 гг. Но в другие периоды область вышла из этой группы, вернувшись в нее в последний инвестиционный период. В области расширялись посевные площади и в больших масштабах вводились в действие основные фонды сельского хозяйства. Тем не менее на территории низкую эффективность инвестиций в основной капитал сельского хозяйства показали практически все виды продукции, особенно производство яиц (ниже среднероссийских значений в 14,1 раз) и шерсти (ниже в 35,7 раз). Рыбная продукция в области не производилась. Наряду с этим в области есть продукция, которая показала высокую эффективность инвестиций в основной капитал. Это производство сахарной свеклы (превышение среднего уровня в стране в 2,7 раза), зерна (превышение в 1,7 раз) и шерсти (превышение в 1,3 раза).

Как было заявлено выше в данной статье, дополнительно проанализируем уровень эффективности инвестиций в основной капитал в Хабаровском крае и Магаданской области.

Хабаровский край вошел в перечень регионов с самыми низкими показателями эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства по результатам инвестирования 2008-2011 гг. Затем положение в крае улучшилось. Но по результатам инвестирования 2016-2019 гг. территория опять вошла в перечень регионов с антирейтингом по данному показателю. В крае значительно сократились посевные площади, хотя ввели в действие большой объем основных фондов в данную сферу деятельности. По всем видам сельскохозяйственной продукции эффективность инвестиций в основной капитал в крае была ниже, чем в среднем по России. Особенно это касалось производства зерна (показатель эффективности ниже среднероссийских значений в 47,6 раз) и шерсти (ниже в 200 раз). Сельскохозяйственными продуктами, которые показали высокий уровень эффективности инвестиций в основной капитал, яв-

лялись производство яиц (с превышением среднероссийских значений на 20,2%) и меда (превышение на 20,8%). Наивысший уровень эффективности инвестиций в основной капитал отразили улов рыбы и добыча других водных биоресурсов с превышением среднероссийского уровня показателя в 17,8 раз. Это позволяет сделать вывод, что изучаемые инвестиции в основной капитал в крае были направлены преимущественно для наращивания данного вида продукции.

Мурманская область по инвестициям 2000-2003 гг. относилась к регионам с наименьшей эффективностью инвестиций в основной капитал сельского хозяйства. Но в дальнейшем по результатам инвестирования 2004-2007 гг., 2008-2011 гг. и 2012-2015 гг. область уже входила в состав регионов с самыми высокими значениями данного показателя. В последний инвестиционный период область опять попала в непрестижную группу регионов с самыми низкими показателями эффективности изучаемых инвестиций в основной капитал. В области постоянно сокращались посевные площади, но в последний период произошел ввод в действие очень большого объема основных фондов данной сферы экономики. Низкую эффективность инвестиций в основной капитал показало производство овощей, плодов и ягод, молока. Но особенно это относилось к производству мяса (ниже среднероссийских значений в 13,3 раза) и меда (ниже в 11,8 раз). Зерно и шерсть в области не производились. Лишь при производстве яиц отмечалась высокая эффективность инвестиций в основной капитал (с превышением среднероссийского уровня показателя в 1,5 раза). Кроме того, производство картофеля по уровню эффективности инвестиций находилось примерно на среднероссийском уровне. Одновременно сверхвысокий уровень эффективности инвестиций в основной капитал показали улов рыбы и добыча других водных биоресурсов. По этому виду продукции уровень эффективности инвестиций превысил среднероссийские значения в 47,9 раз. Следовательно, в области преобладающий объем изучаемых инвестиций в основной капитал был направлен на развитие этой сферы деятельности.

Выводы. Выделены регионы страны, в которых эффективность инвестиций в основной

капитал сельского хозяйства по совокупной продукции отрасли превысила среднероссийский уровень более чем в 3 раза. Их оказалось 18. Определено, на каких видах сельскохозяйственной продукции это положительно отразилось.

Представлен перечень территорий с самыми низкими показателями эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства. В данный перечень было включено 26 регионов. Выяснено, производство каких видов сельскохозяйственной продукции привело к столь низким показателям эффективности инвестирования. Проведенный анализ показал, что часть регионов, попавших в данный непрестижный список, основные суммы инвестиций направляли в отрасль рыболовства и рыбоводства. По улову рыбы и добыче других водных биоресурсов данные регионы показали высокие значения эффективности инвестиций в основной капитал отрасли. К таким территориям относились Архангельская и Калининградская области, Приморский край, город Севастополь. Кроме рыбной продукции высокая эффективность инвестиций проявилась в Приморском крае при производстве меда, а в г. Севастополе – плодов и ягод.

Библиографический список

1. Юкиш В.Ф. Эффективность инвестиций в основной капитал сельского хозяйства по регионам Российской Федерации / В.Ф. Юкиш // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 3 (121). – С. 397-405.
2. Юкиш В.Ф. Эффективность инвестиций в основной капитал сельского хозяйства по отдельным территориям России за 2008-2015 гг. / В.Ф. Юкиш // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 9 (127). – С. 225-235.
3. Росстат: Российский статистический ежегодник, 2003-2024 гг. – [Электронный ресурс]. – Режимы доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/12994>.
4. Росстат: Регионы России. Социально-экономические показатели, 2011-2024 гг. – [Электронный ресурс]. – Режимы доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204>.
5. Приложение к сборнику «Регионы России. Социально-экономические показатели». – [Электронный ресурс]. – Режимы доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/47652>.
6. Юкиш В.Ф. Эффективность инвестиций в основной капитал сельского хозяйства и ввода основных фондов данной отрасли в Российской Федерации / В.Ф. Юкиш // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 2-1 (120). – С. 194-199.

Не были включены в список территорий с самыми низкими показателями эффективности инвестиций в основной капитал отрасли Республика Карелия, Мурманская и Сахалинская области, Камчатский край. Для этих территорий характерно преимущественное инвестирование в отрасль рыболовства и рыбоводства. Также отсутствуют в указанном списке Хабаровский край и Мурманская область, что связано с их особенностями. В данных регионах сверхвысокую эффективность инвестиций в основной капитал отрасли демонстрировала рыбная продукция. Кроме этой продукции в Хабаровском крае выше среднероссийских значений показателя относилось к производству яиц и меда, а в Мурманской области – яиц. Кроме того, в Мурманской области неплохие результаты были при производстве картофеля – на уровне средних значений исследуемого показателя в стране.

Анализ тенденций изменения эффективности инвестиций в основной капитал сельского хозяйства по территориям страны выявил регионы с положительной и отрицательной динамикой исследуемого показателя, начиная с 2000 г.

**ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF INVESTMENTS IN FIXED ASSETS
OF AGRICULTURE BY ADMINISTRATIVE-TERRITORIAL UNITS
OF THE RUSSIAN FEDERATION FOR 2016-2019**

V.F. Yukish, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Senior Research Fellow*
Moscow Automobile and Road Construction State Technical University (MADI)
(Russia, Moscow)

***Abstract.** The results of a study of the effectiveness of investments in fixed assets of agriculture in the regions of Russia for the years 20016-2019 are presented. The industry indicators for 2020-2023 were taken into account as investment results. 15.3 thousand indicators were included in the analytical research. The territories with the highest and lowest values of the efficiency index of investments in fixed assets of agriculture have been identified. The peculiarities of the studied processes in some regions of the country are noted. The trends in the studied indicator for individual territories of the Russian Federation are characterized.*

***Keywords:** agricultural industry, efficiency of investments in fixed assets in recent years, regions of Russia.*

ISSN 2411-0450 (Print)

ISSN 2413-0257 (Online)

ЭКОНОМИКА И БИЗНЕС
теория и практика*№ 10 (128) октябрь 2025*

Редактор: Д.М. Матвеев

Верстка: Ю.А. Матвеева

Статьи, поступающие в редакцию, рецензируются.

За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность
несут авторы.

Материалы публикуются в авторской редакции.

Учредитель и издатель: ООО «Капитал»

Контактная информация:

E-mail: Economyandbusiness@yandex.ruСайт: <http://Economyandbusiness.ru>

Телефон: +7-905-951-51-63

Адрес редакции: 630133, г. Новосибирск, ул. Татьяны Снежиной, д.43/1, 252

Адрес учредителя и издателя: 630133, г. Новосибирск, ул. Татьяны Снежиной, д.43/1, 252

Подписано в печать 07.11.2025 г.

Дата выхода в свет 20.11.2025 г.

Усл. печ. л. 20,62. Уч.-изд. л. 16,5. Тираж 500 экз.

Отпечатано в типографии ООО «Капитал»

г. Новосибирск, ул. Татьяны Снежиной, д.43/1

Тел. 8(905)951-51-63, Economyandbusiness@yandex.ruЦена печатного экземпляра: 590 руб.