

# JOURNAL OF MONETARY ECONOMICS AND MANAGEMENT

**No.2,2025**

SCIENTIFIC-PRACTICAL JOURNAL



# JOURNAL OF MONETARY ECONOMICS AND MANAGEMENT

ISSN 2782-4586

DOI: 10.26118/2782-4586.2025.74.91.099

2025, no. 2

It comes out 12 times a year

**Scientific-practical journal**

## EDITORIAL BOARD

*Editor-in-Chief:*

**Kivarina Maria Valentinovna** – Doctor of Economics, Professor of the Department of Digital Economics and Management of Yaroslav the Wise Novgorod State University.

*Deputy Editor-in-Chief:*

**Ryzhov Igor Vladimirovich** – Doctor of Economics, Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management of Cherepovets State University.

*Members of the Editorial Board:*

**Aliev Shafa Tiflis oglu** – Doctor of Economics, Professor of the Department of "World Economy and Marketing" of Sumgayit State University of the Republic of Azerbaijan, member of the Council-Scientific Secretary of the Expert Council on Economic Sciences of the Higher Attestation Commission under the President of the Republic of Azerbaijan.

**Altukhov Anatoly Ivanovich** – Doctor of Economics, Professor of the Russian Academy of Sciences, Head of the Department of Territorial and Sectoral Division of Labor in the Agro-Industrial Complex of the Federal Research Center for Agrarian Economics and Social Development of Rural Territories - All-Russian Research Institute of Agricultural Economics.

**Gridchina Alexandra Vladimirovna** – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Public Administration and Law of Moscow Polytechnic University.

**Dzhancharova Gulnara Karimkhanovna** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Political Economy and World Economy of the Russian State Agrarian University named after K. A. Timiryazev (Moscow, Russia).

**Mityakov Evgeny Sergeevich** – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Computer Science of the Institute of Cybersecurity and Digital Technologies of MIREA – Russian Technological University.

**Razumovskaya Elena Aleksandrovna** – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor, Professor of the Department of Finance, Monetary Circulation and Credit of the Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin; Professor of the Department of Economics and Management of the Ural Institute of Management – branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation.

**Rodinova Nadezhda Petrovna** – Doctor of Economics, Professor, Head of the educational program "Personnel Management", Professor of the Department of Management and Public Municipal Administration of the Moscow State University of Technology and Management named after K.G. Razumovsky (First Cossack University).

**Sandu Ivan Stepanovich** – Doctor of Economics, Professor, Honored Scientist of the Russian Federation, Head of the Department of Economic Problems of Scientific and Technical Development of the Agro-Industrial Complex of the Federal Research Center for Agrarian Economics and Social Development of Rural Territories – All-Russian Research Institute of Agricultural Economics.

**Chebotaev Stanislav Stefanovich** – Doctor of Economics, Professor, Honored Scientist of the Russian Federation, Professor of the Department of Life Safety of the Financial University under the Government of the Russian Federation; Joint Stock Company "Central Research Institute of Economics, Informatics" and Management Systems, Department of Economic Problems of Defense Industry Development.

**Shkodinsky Sergey Vsevolodovich** – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economic Theory of Moscow Regional State University.

**Stolyarova Alla Nikolaevna** – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Basic Department of Trade Policy of the Plekhanov Russian University of Economics; Professor of the Department of Management and Economics of the State Social and Humanitarian University.

**Fedotova Gilyan Vasilyevna** – Doctor of Economics, Associate Professor, leading researcher at the Federal Research Center "Informatics and Management" of the Russian Academy of Sciences. Management Systems, Department of Economic Problems of Defense Industry Development.

---

Founder: ANO DPO "TSRON", Moscow Published in Russian Publisher: ANO DPO "TSRON", Moscow  
Media registration record: E-mail No. FS77 - 84766 dated 1702.2023 Extract from the register of registered mass media as of  
02/20/2023 Registration number and date of the decision on registration:  
series EI N FS77-84766 dated February 17, 2023

Issued by: Federal Service for Supervision of Communications, Information Technology and Mass Communications (Roskomnadzor)  
Publisher's address, editorial office: Autonomous non-profit organization of additional professional education "Center for the Development of  
Education and Science"

Legal address: 111399, Moscow, Federative Avenue 30, room 56  
Actual address: 111399, Moscow, Federative Avenue 30, room 56  
E-mail: jomeam@yandex.ru

Date of publication: February 28, 2025. Format 210x297. Offset printing. Conv. oven 30,65. Circulation 500 exz. Retail price: 1000 rub.

Выходит 12 раз в год

Научно-практический журнал

ISSN 2782-4586

2025, №2

DOI: 10.26118/2782-4586.2025.74.91.099

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

*Главный редактор:*

**Киварина Мария Валентиновна** – доктор экономических наук, профессор кафедры цифровой экономики и управления Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого.

*Заместитель главного редактора:*

**Рыжов Игорь Владимирович** – доктор экономических наук, профессор, доцент кафедры экономики и менеджмента Череповецкого государственного университета.

*Члены редакционного совета:*

**Алиев Шафа Тифлис оглы** – доктор экономических наук, профессор кафедры "Мировая экономика и маркетинг" Сумгайытского Государственного Университета Азербайджанской Республики, член Совета-научный секретарь Экспертного совета по экономическим наукам Высшей Аттестационной Комиссии при Президенте Азербайджанской Республики.

**Алтухов Анатолий Иванович** – доктор экономических наук, профессор РАН, заведующий отделом территориально-отраслевого разделения труда в агропромышленном комплексе Федерального исследовательского центра аграрной экономики и социального развития сельских территорий - Все-Российский научно-исследовательский институт экономики сельского хозяйства.

**Гридина Александра Владимировна** – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой государственного управления и права Московского политехнического университета.

**Джанчарова Гульнара Каримхановна** – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой политической экономики и мировой экономики ФГБОУ ВО «Российский государственный аграрный университет - МСХА имени К. А. Тимирязева» (Россия, г. Москва).

**Митяков Евгений Сергеевич** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры информатики Института кибербезопасности и цифровых технологий МИРЭА – Российского технологического университета.

**Разумовская Елена Александровна** – доктор экономических наук, доцент, профессор, профессор кафедры финансов, денежного обращения и кредита Уральского федерального университета имени первого президента России Б.Н. Ельцина; профессор кафедры экономики и менеджмента Уральского института менеджмента – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

**Родинова Надежда Петровна** – доктор экономических наук, профессор, руководитель образовательной программы «Управление персоналом», профессор кафедры менеджмента и государственного муниципального управления Московского государственного университета технологий и управления им. К.Г. Разумовского (Первый казачий университет).

**Санду Иван Степанович** – доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки Российской Федерации, заведующий отделом экономических проблем научно-технического развития агропромышленного комплекса Федерального исследовательского центра аграрной экономики и социальной Развитие сельских территорий – Всероссийский научно-исследовательский институт экономики сельского хозяйства.

**Чеботарев Станислав Стефанович** – доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки Российской Федерации, профессор кафедры безопасности жизнедеятельности Финансового университета при Правительстве Российской Федерации; Акционерное общество "Центральный научно-исследовательский институт экономики, информатики" и систем управления, департамент экономических проблем развития оборонной промышленности.

**Шкодинский Сергей Всеволодович** – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономической теории Московского областного государственного университета.

**Столярова Алла Николаевна** – доктор экономических наук, доцент, профессор базовой кафедры торговой политики Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова; профессор кафедры менеджмента и экономики Государственного социально-гуманитарного университета.

**Федотова Гилян Васильевна** – доктор экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник Федерального исследовательского центра «Информатика и управление» РАН.

---

Издается с 1998 года. ISSN: 2949-1851. Выходит 12 раз в год. Включен в перечень изданий ВАК

Учредитель: АНО ДПО «ЦРОН», г. Москва. Издается на русском языке. Издатель: АНО ДПО «ЦРОН», г. Москва  
Запись о регистрации СМИ: Эл № ФС 77 - 84766 от 17.02.2023. Выписка из реестра зарегистрированных средств массовой информации по состоянию на 20.02.2023 г. Регистрационный номер и дата принятия решения о регистрации: серия Эл N ФС77-84766 от 17 февраля 2023 г.

Выдан: Федеральная служба по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

Адрес издателя, редакции: Автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования «Центр развития образования и науки»

Юридический адрес: 111399, г.Москва, Федеративный проспект 30, пом.56.

Фактический адрес: 111399 г.Москва, Федеративный проспект 30, пом.56.

Адрес почты: jomeam@yandex.ru

Дата выхода в свет: 28.02.2025. Формат 210x297. Печать офсетная. Усл. печ. л. 30,65 Тираж 500 экз. Розничная цена: 1000 руб.

## **Scientific-practical peer-reviewed journal «Journal of Monetary Economics and Management»**

«Journal of Monetary Economics and Management» is a Russian theoretical and scientific-practical journal of general economic content. It was founded in 1998 as “International forwarder” (until 2022), and since 2022 it has a modern name – “Journal of Monetary Economics and Management”. The publication is included in the Russian Science Citation Index (RSCI), indexed in: Scientific Electronic Library eLIBRARU.RU (Russia), ULRICHSWEB™ GLOBAL SERIALS DIRECTORY (USA), JOURNAL INDEX.net (USA), INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL (Poland), EBSCO Publishing (USA).

The main topics of research:

- Economic Sciences.
  - Economic theory;
  - Monetary, investment and structural policies;
  - Social sphere;
  - Regional economy;
  - Economics of industry markets, antitrust policy;
  - Enterprise economics, problems of ownership, corporate governance, small business;
  - World economy;
  - Economic history

**A u d i e n c e :** researchers of economics and law; university lecturers and students; analytical and law departments of large enterprises, corporations and banks; leaders of federal and regional authorities.

**A u t h o r s :** leading scientists, representatives of Russian and foreign economic thought.

---

## **Научно-практический рецензируемый журнал «Журнал монетарной экономики и менеджмента»**

«Журнал монетарной экономики и менеджмента» – российский научно-практический журнал общезкономического содержания. Основан в 1998 году как «Международный экспедитор» (до 2022 года), а с 2022 года носит современное название – «Журнал монетарной экономики и менеджмента». Издание включено в систему Российского индекса научного цитирования (РИНЦ), индексируется в Научной электронной библиотеке eLIBRARU.RU (Россия), ULRICHSWEB™ GLOBAL SERIALS DIRECTORY (США), JOURNAL INDEX.net (США), INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL (Польша), EBSCO Publishing (США).

Основные темы публикаций:

- Экономические науки.
  - экономическая теория;
  - денежно-кредитная, инвестиционная и структурная политика;
  - социальная сфера;
  - экономика регионов;
  - экономика отраслевых рынков, антимонопольная политика;
  - экономика предприятия, проблемы собственности, корпоративного управления, малого бизнеса;
  - мировая экономика;
  - экономическая история

**А у д и т о р и я :** экономисты-исследователи; преподаватели и студенты вузов; аналитические подразделения крупных предприятий, корпораций и банков; руководители федеральных и региональных органов власти.

**А в т о р ы :** ведущие ученые, крупнейшие представители отечественной и зарубежной экономической мысли.

## Содержание

<b>Агеева Э. А.</b> Методика оценки эффективности социальной интеграции особых экономико-правовых режимов (МЭСИ).....	9-16
<b>Киварина М. В., Васьков К. И., Осипов Е. И.</b> Региональная экономическая политика: оценка эффективности на примере Новгородской области.....	17-26
<b>Толоконникова Е. В.</b> Промышленная структура Китая и России: сравнительный анализ.....	27-30
<b>Толоконникова Е. В.</b> Инвестиционная активность китайских компаний в промышленном секторе России.....	31-35
<b>Кантемирова М. А., Имамали М.Н. Н., Дациева Л. С.</b> Экономический эффект от внедрения первичной медико-санитарной помощи в рамках проекта «Национальный проект здравоохранения» .....	36-42
<b>Хайновский С. Е.</b> Разработка автоматизированного инструментария поддержки решений в сфере контрактной системы закупок продукции для государственных оборонных нужд.....	43-48
<b>Алексеев А. В., Заволокина П. А.</b> Анализ основных инструментов регулирования инфляции центральным банком Российской Федерации.....	49-55
<b>Таскаева А. А., Линтроп Н. О., Зарубин А. М.</b> Развития промышленности в устойчивой экономике.....	56-62
<b>Бабаева З. Ш., Алиева М. Л.</b> Зеленая экономика и экологические вызовы глобализации.....	63-68
<b>Никулин В. В., Захаров В. А., Кулдыркаев А.В., Лобанова С. Б., Пулов Д.Е.</b> Использование методов web scraping для анализа ценовых данных в экономике.....	69-78
<b>Пашян Г.А.</b> Разработка инструмента для генерации релевантных статей, на основе актуальных новостей.....	79-86
<b>Шмойлов Д. С.</b> Условия и факторы конкурентных преимуществ в молочной промышленности.....	87-91
<b>Резников Ю. А.</b> Брендинг в концепции маркетинга.....	92-96
<b>Павлов А.А.</b> Виды конкурентных стратегий, используемых предприятиями в условиях кризиса...	97-102

<b>Розмыслов А. Н.</b> Оценка компетентности руководителя в условиях антикризисного управления предприятием.....	103-108
<b>Березиков А. А.</b> Среднее профессиональное образование как субъект региональной инновационной системы: концептуальные положения и практические инструменты.....	109-118
<b>Гусева Г. В.</b> Внедрение принципов «зеленого» строительства в деятельность девелоперских компаний: проблемы, стимулы, преимущества.....	119-124
<b>Захаров М. Т.</b> Государственная политика Российской Федерации в области развития торгово-экономических отношений со странами СНГ на двусторонней основе.....	125-131
<b>Ионова А. Ч., Карибджанян Д. А.</b> Улучшение мониторинга процессов регионального развития с целью повышения их эффективности.....	132-139
<b>Кондратьев С.А., Курганов А.С., Шкуратова В.Ю.</b> Теоретические аспекты маркетинга бизнес-взаимодействия в современных условиях.....	140-145
<b>Акбашева Д. М., Мамаева А.Р., Дугужева Р.М., Кочкарова М.С.</b> Эффективность международных стандартов финансовой отчетности (IFRS) для коммерческих банков.....	146-150
<b>Кириллов В.Н.</b> Важность учета нематериальных активов для капитализации предприятий в экономике знаний.....	151-158
<b>Ахмедова Ж.А., Чарский А.В., Аммаев А.Г.</b> Структурная политика как современный инструмент развития регионов.....	159-167
<b>Сетраков С.А., Терехова Е.А.</b> Автоматизация бизнес-процессов в IT-сфере на основе современных цифровых технологий.....	168-172
<b>Авдеева В. Н.</b> Мотивация как действенный инструмент в менеджменте персонала.....	173-178
<b>Гаврилова Э. Н.</b> Предпринимательские экосистемы: опыт функционирования, проблемы, перспективы.....	179-188
<b>Шова Н. А., Чумаченко Г. В., Шпулина О. А.</b> Особенности интерфейсов в сфере социально-этического маркетинга.....	189-194
<b>Погосян А. А.</b> Возможности и угрозы развития децентрализованного финансирования для традиционных финансовых институтов.....	195-203

<b>Айнур Гасанли</b> Влияние налоговой цифровизации на корпоративные структуры заработной платы.....	204-207
<b>Александрова О. С., Александрова Л. Ю., Медведева Т. А.</b> Принципы и функции самоменеджмента в системе управления персоналом.....	208-215
<b>Чумаченко Г. В., Литвин Р. И., Вишник Д.В.</b> Роль и место бенчмаркинга в сфере профессионального развития персонала.....	216-219
<b>Колос И.В., Скибенко Г.Г., Бродецкая А. П.</b> Проекты инфраструктурного развития Донбасса.....	220-228
<b>Усванов В.С.</b> Индекс RGBI как индикатор ликвидности государственных облигаций.....	229-235
<b>Кривошеков Д. П.</b> Единый энергорынок России и Казахстана в рамках интеграции Евразийского экономического союза.....	236-240
<b>Османова М. М.</b> Финансовые активы. Источники их формирования и эффективное использование бюджетом.....	241-246
<b>Герасимова Н.Г., Никипелова М.Б., Оглоблин В.А.</b> Уточнение понятия «лидерство» через его существующие виды.....	247-255
<b>Золотова Л. В., Портнова Л.В.</b> Тенденции в динамике показателей платформенной занятости в России.....	256-262
<b>Кисельников И. В.</b> Пропедевтика экономики в школьном курсе математики.....	263-267
<b>Зарубин А.М., Субботин Я. А., Бородин Ф. Д.</b> Логистические риски в молочной промышленности.....	268-272
<b>Винокуров С. И., Журавлёва С. А.</b> Современное состояние и тенденции развития транспортной системы России .....	273-279
<b>Бачевский Б. Е., Решетняк Е.А., Авдеева В. Н.</b> Производственный потенциал предприятия.....	280-286
<b>Ерёмкина Т. В., Ануфриева Е. М., Александрова Л. Ю.</b> К вопросу формирования системы внутренней мотивации персонала.....	287-295
<b>Иванова В. И., Соломатина И.А.</b> БРИКС в контексте деолларизации мировой экономики.....	296-303
<b>Мусаев Амин Азер оглы</b> Роль цифровых технологий в экологическом предпринимательстве.....	304-309

<b>Кантемирова М. А., Бедоева Д. С., Дулаева Д. А.</b> Реализация национального проекта «Кадры» в регионах Северо-Кавказского Федерального округа.....	310-316
<b>Кантемирова М. А., Хадарцев А. Ч., Хубаева А. А.</b> Национальный проект «Кадры». Его реализация в регионах Северо-Кавказского Федерального округа.....	317-323
<b>Вандина О.Г., Демченко И. А., Бружукова О. В.</b> Стиль руководства в менеджменте как фактор эффективного взаимодействия с персоналом.....	324-336
<b>Вандина О.Г., Снегирева Н. В., Шаталова О. И.</b> Методы определения и оптимизации налоговой нагрузки организации.....	337-346
<b>Мыцык Р. А., Топчин Э. Г., Ринас Н.А.</b> Оптимизация клиент-серверного соединения.....	347-356
<b>Коваль И. А., Чувилов Е. С., Осадчая А. В.</b> Агент-ориентированное моделирование в экономике.....	357-360
<b>Кольцов Д. А.</b> Сущность и значение NPS.....	361-366



УДК 332.14

DOI 10.26118/2782-4586.2025.99.22.052

**Агеева Эмилия Анатольевна**

Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого

**Методика оценки эффективности социальной интеграции особых экономико-правовых режимов (МЭСИ)**

**Аннотация.** В данной научной статье представлена методика оценки эффективности социальной интеграции особых экономико-правовых режимов (ОЭПР) на примере Новгородской области. Разработанная методика (МЭСИ) позволяет количественно и качественно оценивать степень социальной интеграции в рамках функционирования ОЭПР в регионах. Представлены ключевые показатели, расчетные формулы, примеры расчетов и сравнительные таблицы, позволяющие анализировать и проводить мониторинг социальной интеграции ОЭПР в регионе, прогнозировать перспективы развития региональной экономики и влияния специальных режимов на социально-экономическую региональную повестку. Сформулированы выводы о применимости методики и её значении для управления региональным социально-экономическим развитием. Методика оценки эффективности социальной интеграции особых экономико-правовых режимов была апробирована на работе ОЭПР ОЭЗ «Новгородская», что позволило подтвердить факт положительного эффекта от функционирования особой зоны на социальную и экономическую ситуацию в регионе. Несмотря на ряд низкий индексов фактического созидания резидентами ОЭПР, был сделан вывод, что ОЭЗ «Новгородская» развивается и имеет определенный потенциал для улучшений и роста социально-экономических показателей.

**Ключевые слова:** регион, социально-экономическое развитие, особые экономико-правовые режимы, эффективность, социальная интеграция, социальная значимость.

**Ageeva Emiliia Anatolievna**

Yaroslav-the-Wise Novgorod State University

**A methodology for assessing the effectiveness of social integration of special economic and legal regimes**

**Annotation.** This scientific article presents a methodology for assessing the effectiveness of social integration of special economic and legal regimes (SELR) using the Novgorod region as an example. The developed methodology (MESI) allows for a quantitative and qualitative assessment of a social degree integration within the framework of the SELR functioning in the regions. The article presents key indicators, calculation formulas, calculation examples and comparative tables, allowing to analyze and forecast the prospects for development of the regional economy in the context of SELR and its impact on the regional socio-economic agenda. Conclusions are formulated on the applicability of the methodology and its significance for the management of regional socio-economic development. The methodology for assessing the effectiveness of the social integration of special economic and legal regimes was tested in the work of the Novgorodskaya Special Economic Zone (SEZ), which allowed us to confirm the positive effect of the functioning of the special zone on the social and economic situation in the region. Despite a number of low indices of actual creation by residents of the SEZ, it was concluded that the Novgorodskaya SEZ is developing and has a certain potential for improvement and growth of socio-economic indicators.

**Keywords:** region, socio-economic development, special economic and legal regimes, efficiency, social integration, social significance.

**Введение.**

В условиях модернизации экономики и развития региональных экономических кластеров особые экономико-правовые режимы (ОЭПР) играют важную роль в социально-экономическом развитии [7]. Одним из ключевых факторов успешного функционирования ОЭПР является уровень их социальной интеграции с местными сообществами, что включает в себя уровень занятости, качество инфраструктуры, уровень доходов населения и степень вовлеченности местного бизнеса. Однако, на сегодняшний день, отсутствует универсальная методика количественной оценки социальной интеграции ОЭПР, что затрудняет мониторинг эффективности их деятельности. В данной статье представлена авторская методика оценки эффективности социальной интеграции ОЭПР (МЭСИ) с применением как количественных, так и качественных показателей.

**Теоретико-методологические основы исследования.**

Прежде всего следует определить понятие социальной интеграции в рамках ОЭПР. Социальная интеграция ОЭПР определяется как уровень взаимодействия экономической преференциальной зоны с местным населением, бизнесом и инфраструктурой региона. Стоит отметить, что интеграция включает в себя следующие показатели:

- уровень занятости местного населения;
- влияние на развитие городской и транспортной инфраструктуры;
- взаимодействие с образовательными учреждениями;
- доступность социальных услуг;
- устойчивость социального партнерства между резидентами ОЭПР и местным бизнесом.

На сегодняшний день существуют различные методики оценки функционирования ОЭПР, однако, они преимущественно ориентированы на экономические показатели (инвестиции, объем выпуска продукции, экспортные потоки). В исследованиях В.В. Малькова [8], С.Н. Глазьева [4], А.А. Ковалева [2] акцент сделан на анализе макроэкономических эффектов ОЭПР. В то же время, социальный аспект, предложенный в работах Ю.Н. Громова [1] и М.Я. Левина [3], остается недостаточно разработанным.

**Методика оценки эффективности социальной интеграции (МЭСИ).**

Методика оценивает влияние ОЭПР на социальную инфраструктуру региона и уровень социально-экономической интеграции, в том числе создание рабочих мест, повышение уровня жизни, улучшение образования, здравоохранения и социальной мобильности.

Данная методика – это совокупность правил, алгоритмов и способов получения обоснованной информации о потенциальном социальном воздействии резидентов ОЭПР, с учетом заявленного регионом стратегического соответствия, уровня доказательности и рисков.

Методика разработана по результатам анализа различных международных [11], [12], [13] и российских успешных [5] практик и направлена на выявление и оценку потенциальных социальных результатов и эффектов, которые связаны с реализацией деятельности резидентов в рамках преференциальных территорий.

Прогностическая оценка встраивается в общий цикл реализации решения, как основа для дальнейшего управления и усиления позитивного социального воздействия, выстраивания процессов мониторинга и оценки, поддержки обучения и продвижения (Рисунок 1).

Для того, чтобы оценивать качественно и количественно социальную интеграцию или значимость необходимо дать определение – что же это такое? В контексте нашей методики мы определили, что социальная интеграция или значимость – это уровень важности / значительности для общества по отношению к конкретному действию или

событию, совершенному отдельным юридическим лицом или группой таких лиц в рамках реализации своей хозяйственной деятельности на территории преференциальных зон.

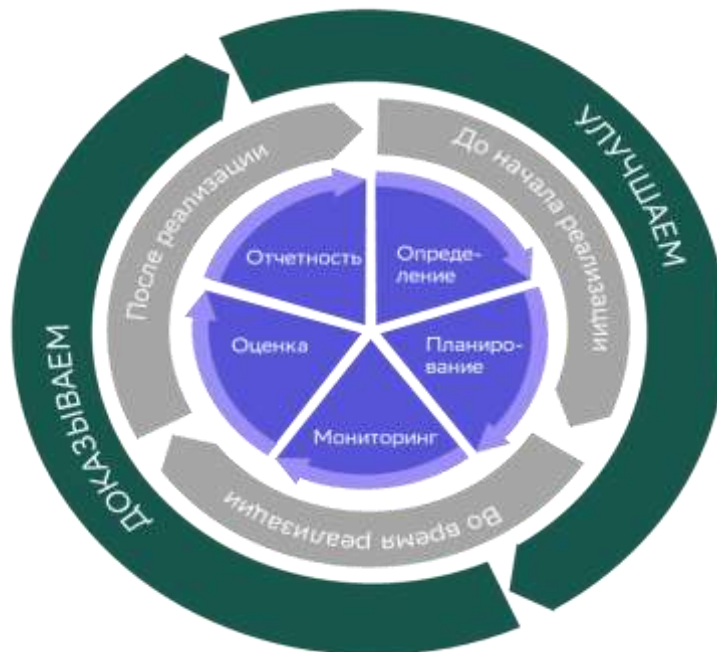


Рисунок 1 – Жизненный цикл реализации социально-экономической повестки региона в рамках методики МЭСИ

Для прогноза социальной интеграции показатели анализируются по ключевым трем группам критериев (Рисунок 2):

- степень стратегического соответствия действия – смысловое соответствие внутренней среде донора, потенциал встраивания в систему деятельности: насколько действие/решение уместно и согласованно (релевантно и когерентно);
- потенциальное социальное воздействие – включает оценку величины существующей решаемой региональной социальной проблемы и величины вклада потенциального решения в проблематику;
- вероятность достижения социального воздействия – оценка дизайна действия/решения, оценка уровня организационной зрелости, оценка потенциальных рисков.



Рисунок 2 – Эффективность социальной интеграции ОЭПР в рамках методики МЭСИ

Представленный принцип анализа может применяться для:

- для оценки проектов с целью выбора наиболее подходящих для решения региональной социально-экономической повестки;
- для улучшения проектирования действий и увеличения потенциальной социальной значимости решений для региона;
- для накопления и распространения базы знаний о социальных вызовах в регионе, социально-экономических результатах и обоснованных способах их достижения [9];
- для позиционирования, повышения уровня лояльности населения к деятельности, как резидентов по отдельности, так и в целом территорий с особым экономико-правовым статусом [10].

Основные принципы методики заключаются в оценке уровня занятости населения. Методика включает оценку того, насколько эффективно резиденты ОЭПР создают рабочие места для местного населения, а также насколько высококвалифицированные рабочие места создаются в преференциальной территории. Оценка социальной мобильности [6]: анализ миграции рабочей силы в зону, как положительного (повышение квалификации, улучшение уровня жизни), так и негативного (отток специалистов из других областей, возможное ухудшение социальной структуры). Влиянии на качество жизни: методика включает анализ изменения качества жизни, включая газификацию, качество воды, наличие центральной канализации, энергообеспечение. Отдельно рассматривается аспект изменений в социальной инфраструктуре, а именно: обеспеченность в образовании, здравоохранении, доступе к социальным услугам.

Методика оценки эффективности социальной интеграции (МЭСИ) включает в себя основных четыре индикатора оценки. Рассмотрим их.

1. **Коэффициент социальной занятости (КСЗ)** – доля местных жителей, трудоустроенных в ОЭПР:

$$КСЗ = \left( \frac{ЧР_{ОЭПР}}{ЧР_{рег}} \right) \times 100$$

где  $ЧР_{ОЭПР}$  – число резидентов ОЭПР из местного населения;

$ЧР_{\text{рег}}$  – общее число работающего населения региона.

Этот индекс измеряет долю местных жителей, которые стали резидентами ОЭПР, от общего числа работающих в регионе. Высокое значение этого индекса свидетельствует о том, что зона активно привлекает местных работников.

2. **Индекс развития инфраструктуры (ИРИ)** – уровень транспортной и социальной инфраструктуры, созданной в рамках ОЭПР:

$$\text{ИРИ} = \left( \frac{\text{ТР}_{\text{ОЭПР}}}{\text{ТР}_{\text{общ}}} \right) \times 100$$

где  $\text{ТР}_{\text{ОЭПР}}$  – затраты на транспортную и социальную инфраструктуру в ОЭПР;

$\text{ТР}_{\text{общ}}$  – общий объем региональных инвестиций в инфраструктуру.

Данный индекс показывает долю инвестиций, направленных на развитие инфраструктуры ОЭПР по отношению к общим инвестициям в инфраструктуру региона. Чем выше этот индекс, тем больший объем инвестиций идет в развитие инфраструктуры ОЭПР.

3. **Индекс образовательного партнерства (ИОП)** – доля студентов и выпускников местных вузов и колледжей, трудоустроенных в ОЭПР:

$$\text{ИОП} = \left( \frac{\text{СТ}_{\text{ОЭПР}}}{\text{СТ}_{\text{общ}}} \right) \times 100$$

где  $\text{СТ}_{\text{ОЭПР}}$  – число студентов и выпускников, трудоустроенных в ОЭПР;

$\text{СТ}_{\text{общ}}$  – общее количество выпускников региона.

Этот индекс показывает, какой процент студентов и выпускников региона трудоустроены в ОЭПР, что может свидетельствовать о высоком уровне интеграции образовательных и трудовых ресурсов региона в экономику зоны.

4. **Индекс экономической вовлеченности местного бизнеса (ИЭВ)** – уровень контрактов и закупок у местных поставщиков:

$$\text{ИЭВ} = \left( \frac{\text{К}_{\text{ОЭПР}}}{\text{К}_{\text{рег}}} \right) \times 100$$

где  $\text{К}_{\text{ОЭПР}}$  – объем контрактов ОЭПР с местными поставщиками;

$\text{К}_{\text{рег}}$  – общий объем контрактов в регионе.

Данный индекс позволяет оценить долю контрактов, заключенных в рамках ОЭПР с местными поставщиками, по отношению к общему объему контрактов в регионе. Высокий индекс указывает на то, что ОЭПР активно взаимодействует с местным бизнесом.

При этом, можно расширить ключевые индексы оценки эффективности социальной интеграции в виде следующих дополнительных четырех показателей: индекс создания рабочих мест; индекс социальной мобильности; индекс изменения уровня жизни; индекс социально-экономического эффекта. Данные показатели позволят более расширенности произвести оценку влияния результатов хозяйственной деятельности резидентов ОЭПР на региональную социально-экономическую составляющую. Для расчета данных параметров предлагается следующая последовательность формул и расчетов.

1. **Индекс создания рабочих мест ( $I_{\text{работы}}$ ):**

$$I_{\text{работы}} = \frac{W_{\text{места}}}{W_{\text{план}}} \times 100$$

где  $W_{\text{места}}$  – фактически созданные рабочие места в ОЭПР

$W_{\text{план}}$  – планируемое количество рабочих мест в ОЭПР.

Данный индекс измеряет долю местных жителей, которые стали резидентами ОЭПР, от общего числа работающих в регионе. Высокое значение этого индекса свидетельствует о том, что зона активно привлекает местных работников.

2. **Индекс социальной мобильности ( $I_{\text{мобильность}}$ ):**

$$I_{\text{мобильность}} = \left( \frac{M_{\text{ОЭПР}}}{M_{\text{внешние}}} \right) \times 100$$

где  $M_{\text{внешние}}$  – миграция рабочей силы в регион из других регионов РФ и иных стран;  
 $M_{\text{ОЭПР}}$  – миграция рабочей силы в ОЭПР.

Этот индекс измеряет долю мигрирующих жителей, которые стали сотрудниками резидентов ОЭПР, от общего числа мигрирующей рабочей силы в регион извне. Высокое значение этого индекса свидетельствует о том, что преференциальная зона активно привлекает работников за пределами региона.

3. **Индекс изменения уровня жизни ( $I_{\text{уровень}}$ ):**

$$I_{\text{уровень}} = \left( \frac{(I_{\text{жизни}}^t + I_{\text{соц. инфраструктуры}}^t)}{(I_{\text{жизни}}^{t-1} + I_{\text{соц. инфраструктуры}}^{t-1})} \right) \times 100$$

где  $I_{\text{жизни}}^t$  – индекс изменения в качестве жизни в текущем году;  
 $I_{\text{соц. инфраструктуры}}^t$  – индекс изменения в социальной инфраструктуре в текущем году;  
 $I_{\text{жизни}}^{t-1}$  – индекс изменения в качестве жизни в предыдущем году;  
 $I_{\text{соц. инфраструктуры}}^{t-1}$  – индекс изменения в социальной инфраструктуре в предыдущем году.

Этот индекс показывает, как изменился общий уровень качества жизни и социальной инфраструктуры за текущий год по сравнению с предыдущим годом.

4. **Индекс социально-экономического эффекта ( $E_{\text{соц}}$ ):**

$$E_{\text{соц}} = I_{\text{работы}} + I_{\text{мобильность}} + I_{\text{уровень}}$$

Данный индекс позволяет оценить на сколько сильно ОЭПР интегрирована в социально-экономическую повестку региона. Чем выше процент, тем сильнее и эффективнее преференциальная территория оказывает позитивное влияние на решение экономико-социальных вопросов региона.

**Применение методики на примере Новгородской области.**

В качестве примера рассмотрим Новгородскую область, где действует промышленно-инновационная ОЭПР в виде ОЭЗ «Новгородская».

Представленным ранее расчетным методом получаем итоговые годовые ключевые показатели и дополнительные индексы по 2023-2024 г. (Табл. 1).

Таблица 1 – Итоговые индексы социальной интеграции ОЭПР ОЭЗ «Новгородская» за 2023-2024 гг.

Показатель	2023, %	2024, %	Индекс	2023, %	2024, %
КСЗ	0,08	0,14	$I_{\text{работы}}$	37,50	26,64
ИРИ	7,42	9,20	$I_{\text{мобильность}}$	0,13	0,15
ИОП	0,40	0,45	$I_{\text{уровень}}$	107,70	115,00
ИЭВ	1,10	1,20	$E_{\text{соц}}$	145,33	141,79

Рассчитанные ключевые индексы показывают, что ОЭПР в Новгородской области имеет позитивную динамику и оказывает положительный эффект на социально-

экономическую повестку региона. Создание новых рабочих мест, повышение квалификации местных жителей и партнерство с ведущими учебными заведениями, увеличение доходов, модернизация энергосетей, транспортной и социальной инфраструктуры – ключевые аспекты успешной социальной интеграции. В то же время, необходимо продолжать работу по увеличению вовлеченности молодого населения и расширению возможностей для социальной мобильности, чтобы достичь еще более высокого уровня интеграции местных жителей, выпускников средних профессиональных и высших учебных заведений в экономику ОЭПР, а так же стоит обратить внимание на необходимость расширения контрактов с представителями местного регионального бизнеса.

Дополнительные индексы указывают на тот факт, что ОЭПР ОЭЗ «Новгородская» является молодым проектом и находится на этапе роста и развития. Так, индекс создания рабочих мест указывает на то, что потенциал инвестиционной привлекательности региона далеко не исчерпан. С каждым годом в преференциальную зону вступает все больше и больше новых инновационных и крупных резидентов, планируя и создавая дополнительные рабочие места.

Индекс социальной мобильности показывает, что уровень миграции рабочей силы внутри региона и в ОЭПР присутствует. Стоит отметить, что уровень безработицы в регионе один из самых низких в стране, при этом, преференциальная зона в основной массе закрывает потребность в человеческом капитале благодаря местным жителям. Этот факт свидетельствует о низкой мобильности и высокой конкуренции на рынке труда в субъекте.

Индекс изменения уровня жизни указывает на заметные изменения в улучшении качества жизни и социальной инфраструктуры в регионе.

Таким образом, социально-экономический эффект свидетельствует и подтверждает факт положительного эффекта от ОЭПР ОЭЗ «Новгородская» на социальную и экономическую ситуацию в регионе, несмотря на ряд низкий индексов фактического созидания резидентами ОЭПР, где существует все же потенциал для улучшений и роста.

#### **Вывод.**

Методика МЭСИ позволяет выявить ключевые социальные эффекты функционирования ОЭПР, а также определить их влияние на местное население. Применение предложенных индикаторов и расчетных формул позволяет проводить мониторинг интеграции ОЭПР в региональную экономику и социальную сферу, что способствует разработке более эффективных стратегий развития.

Эти расчеты могут быть полезны для анализа эффективности работы ОЭПР и для выработки дальнейших стратегий по социальной интеграции в других регионах России.

#### **Список источников**

1. Громов Ю.Н. Социально-экономическое развитие регионов: роль особых экономических зон. – СПб: Питер, 2019.
2. Ковалев А.А. Инновационные кластеры и зоны развития: международный опыт и российская практика. – Казань: Университетская книга, 2021.
3. Левин М.Я. Экономическая политика и социальная интеграция: новые подходы. – Москва: Экономика, 2022.
4. Глазьев С. Н. Экономика регионов России: проблемы и пути развития. Спб: Экономика и жизнь, 2019.
5. Круглов Е. В. Оценка эффективности региональных программ экономического развития: теория и практика. М.: Российская академия наук, 2020.
6. Соловьев Е. А. Теория и практика социально-экономической мобильности на региональном уровне. М.: Юрайт, 2017.
7. Шереметьев М. И. Методы и подходы к оценке влияния ОЭЗ на социально-экономическое развитие регионов. Новосибирск: Сибирское университетское издательство, 2021.

8. Мальков В. В. Модели регионального развития и интеграция в особые экономические зоны. М.: Экономическая школа, 2019.
9. Петров В. А. Социально-экономическое воздействие ОЭЗ на развитие регионов России. М.: Институт экономики и управления, 2018.
10. Федоров Ю. А. Оценка эффективности социального и экономического развития в рамках особых экономических зон. М.: Научный мир, 2020.
11. Yamada, H. The Role of Special Economic Zones in Regional Development: A Global Perspective. *Economic Systems Research*, 2017, 29(4), 451–467.
12. Biondi, A., & Ricci, A. Special Economic Zones: A New Frontier of Economic Integration. *Journal of International Business Studies*, 2015, 46(4), 460–478.
13. Martínez, M. S., & Sánchez, J. P. Assessing the Impact of Special Economic Zones on Economic and Social Development. *The World Economy Review*, 2011, 12(2), 43–59.

#### **Информация об авторе**

**Агеева Эмилия Анатольевна**, ассистент кафедры цифровой экономики и управления, Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Великий Новгород, Россия.

#### **Information about the authors**

**Ageeva Emilia Anatolievna**, Assistant of Department of Digital Economy and Management, Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia.



УДК 332.14

DOI 10.26118/2782-4586.2025.89.22.053

**Киварина Мария Валентиновна**

Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого

**Васьков Кирилл Игоревич**

Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого

**Осипов Евгений Игоревич**

Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого

**Региональная экономическая политика: оценка эффективности на примере Новгородской области**

**Аннотация.** В представленной научной статье выделяются основные направления региональной политики, как части основной социально-экономической политики государства. На примере Новгородской области проведено исследование насколько эффективно и результативно региональные органы государственной власти проводят экономическую политику в данном регионе. Также проанализировано место Новгородской области в «Итоговом рейтинге регионов» и приведено сравнение Новгородской области с её соседями в части экономического развития. Подробно изучены действующие подзаконные нормативные правовые акты, которые служат основой для проведения экономической политики в регионе и подробно рассмотрены конкретные действия органов власти в рамках проводимой экономической политики. А именно изучены: конкретные способы по привлечению новых инвесторов в регион, методы по сдерживанию быстро растущего уровня безработицы в области и подробно рассмотрены методы, используемые в региональной налоговой политике. В статье даётся объективная оценка деятельности правительства Новгородской области, и представляются возможные варианты и способы по улучшению сложившейся экономической ситуации в регионе с учётом его возможностей и сильных сторон.

**Ключевые слова:** регион, налоговая политика, инвестиционная политика, политика занятости населения, субсидии, региональное развитие, Новгородская область.

**Kivarina Mariya Valentinovna**

Yaroslav-the-Wise Novgorod State University

**Vaskov Kirill Igorevich**

Yaroslav-the-Wise Novgorod State University

**Osipov Evgeny Igorevich**

Yaroslav-the-Wise Novgorod State University

**Regional economic policy: efficiency assessment using the example of the Novgorod region**

**Annotation.** The presented scientific article highlights the main directions of regional policy as part of the main socio-economic policy of the state. Using the example of the Novgorod Region, a study was conducted on how effectively and efficiently regional government bodies conduct economic policy in this region. The place of the Novgorod region in the "Final Ranking of Regions" is also analyzed and the comparison of the Novgorod Region with its neighbors in terms of economic development is given. The current subordinate regulatory legal acts that serve as the basis for economic policy in the region have been studied in detail and the specific actions of the authorities within the framework of the economic policy have been considered in detail. Specifically, we have studied: specific ways to attract new investors to the region, methods to curb the rapidly growing unemployment rate in the region, and methods used in regional tax policy. The article provides an objective assessment of the activities of the government of the Novgorod

region, and presents possible options and ways to improve the current economic situation in the region, taking into account its capabilities and strengths.

**Keywords:** region, tax policy, investment policy, employment policy, subsidies, regional development, Novgorod region.

**Введение.** Региональная экономическая политика по своей сути является составной частью общей социально-экономической политики государства. Российская Федерация состоит из 89 субъектов и каждый субъект, будь то край, республика, область, автономный округ или автономная область, вправе самостоятельно определять основные направления и разрабатывать программы по развитию собственной территории, но не в разлад с общей социально-экономической политикой государства. Данное право субъектов закреплено Конституцией Российской Федерации и Федеративным договором, где прописано, что основные направления, цели и задачи социально-экономической политики государства устанавливает высший орган исполнительной власти Российской Федерации – Правительство Российской Федерации и данным правом обладают высшие исполнительные органы субъектов Российской Федерации в пределах своих полномочий и в пределах распространения своей власти на подконтрольные им территории.

Если не рассматривать подробно, то в процессе осуществления региональной политики можно выделить 3 субъекта – это глава исполнительной власти в лице Правительства Российской Федерации, региональные органы государственной исполнительной власти в лице правительства области, правительства края и т.д. и органы местного самоуправления в лице местных администраций. Конечно, в развитии региона должны принимать участие именно власти самого региона, а государственные органы только корректировать их деятельность и направлять в нужные сферы. Именно Правительство Российской Федерации задаёт основные направления для развития регионов, на которые должны равняться правительства субъектов и органы местного самоуправления.

Объектами региональной политики являются территория, на которой распространяется власть региональных органов власти того или иного субъекта, и проблемы экономического, социального экологического характера и другие, которые могут иметь большое значение как на территории одного субъекта, группы субъектов, так и на федеральном уровне. Соответственно, данные проблемы и являются основными направлениями региональной политики. Среди множества направлений политики регионов, можно выделить основные по которым работают все субъекты. К ним относятся: 1. Социальная политика; 2. Инвестиционная политика; 3. Налоговая политика; 4. Политика занятости населения; 5. Природоохранная политика; 6. Политика в сфере межнациональных отношений; 7. Демографическая политика и ряд других.

Далее в данной статье будут рассмотрены только актуальные направления региональной политики, которые могут быть отнесены к экономической сфере, а также изучены конкретные примеры действий высших должностных лиц (губернатора, мэра, глав муниципальных образований и др.) и региональных органов государственной власти по стимулированию развития экономической составляющей региона. В качестве исследуемого региона выбрана одна из 48 областей, входящих в состав Российской Федерации – Новгородская область.

**Результаты исследования и их** оводят аналитики агентства РИА Новости, Новгородская область в 2024 году заняла 50 место среди 89 регионов (при том, что 4 новых региона до сих пор остаются вне конкурса). Однако по итогам 2023 года Новгородская область занимала 46 место. Спуск на четыре строчки может быть объяснён, либо снижением количества баллов в конкурсе, либо недостаточно большим плюсом по сравнению с другими регионами-участниками. Чтобы выяснить причину данного спуска на четыре строчки, нужно провести анализ критериев конкурса и сравнить показатели за 2023 и 2024 годы.

Итак, изучив интернет ресурсы, удалось выяснить, что «Итоговый рейтинг регионов» рассчитывается как среднее арифметическое баллов по следующим критериям:

1. «Рейтинг регионов России по качеству жизни»,
2. «Рейтинг социально-экономического положения субъектов РФ»,
3. «Рейтинг регионов по рынку труда»,
4. «Рейтинг регионов РФ по материальному благополучию населения»,
5. «Рейтинг регионов по научно-технологическому развитию»,
6. «Рейтинг регионов по приверженности населения ЗОЖ».

Из всего выше представленного списка, к теме данной статьи, то есть к теме экономической политики по развитию регионов, можно отнести пункты с первого по пятый. Это показывает, что при составлении рейтинга регионов наибольшее предпочтение отдаётся экономической составляющей региона. По итогам конкурса за 2024 год Новгородская область заняла 50, как уже говорилось ранее, набрав при этом 51,17 балла из 100 возможных. Конечно, призовые места были заняты столицей (86,48), северной столицей (83,37) И Московской областью (77,99). Это не удивительно. Однако и они до 100 не дотянули, получается, что разница между Новгородской областью и Москвой составляет около 35 баллов, что тоже существенно. Но если посмотреть на первую десятку, то все регионы-конкурсанты имеют в своей численности города миллионники и численность всего региона превышающую миллион. Это означает, что Новгородская область в принципе не может тягаться с такими регионами. Получается, что для достаточно солидного результата и почётного места Новгородская область должна входить, либо во вторую, либо в третью десятку.

Как уже писалось ранее, в 2023 году Новгородская область заняла 46 место, набрав при этом 47,929 балла. Получается, что рост по баллам происходит, а в таблице рейтинга никакого роста не наблюдается. Таким образом, это показывает, что регион продолжает развиваться, но не в быстром темпе, как это требуется. [2]

Теперь следует изучить, как происходит развитие Новгородской области по сравнению с её соседями – Ленинградской, Псковской, Тверской и Вологодской областями. Новгородскую область трудно сравнивать с Вологодской и Тверской областями, где численность населения превышает 1 миллион человек и уж тем более с Ленинградской областью, где численность населения более 2 миллионов. По численности населения Новгородская область схожа с Псковской. Разница в численности их населения составляет 10 тысяч человек в сторону Псковщины (Новгородская область – 571тыс. и Псковская область – 581тыс.). Итак, по итогам конкурса за 2024 год Псковская область занимает 71 место (43,06) и по итогам 2023 года – 71 место, но с меньшим баллом. (40,328) [3]. Это показывает, что ежегодный прирост по баллам Псковской области составил 2,732 с удержанием своего места, а ежегодный прирост Новгородской области составил 3,241с понижением на 4 пункта. Это ещё раз показывает, что развитие региона небольшими темпами мало как помогает региону в современных быстроменяющихся условиях. Конечно, хорошо, что регион развивается, но в современных реалиях требуются большие темпы развития, иначе всё это развитие будет попросту незначительным и недостаточным, что мы и наблюдаем на примере Новгородской области в «Итоговом рейтинге регионов».

Теперь, после того как мы узнали, на каком месте находится Новгородская область в сравнении с другими регионами, следует изучить подробные данные по развитию области, которые официально опубликованы на сайте правительства Новгородской области и что по поводу развития Новгородской области говорят высшие должностные лица. Это поможет выяснить, на какие направления экономического развития региона делается больший упор, а какие требуют большего внимания, и какие действия по их стимулированию принимают региональные органы государственной власти.

**Инвестиционная политика.** 15 января на итоговом заседании Совета по улучшению инвестиционного климата в регионе губернатор Новгородской области Андрей Сергеевич Никитин сообщил, что Новгородская область заняла 4 место в национальном

рейтинге инвестиционной привлекательности. К слову, в 2023 году область занимала 5 место. Это показывает, что Новгородская область становится более привлекательной для внешних инвесторов. Благодаря каким же мероприятиям удалось этого достичь? Для этого следует изучить официальный сайт Правительства Новгородской области и ряд заседаний и конференций, на которых губернатор Новгородской области поднимал эту тему. Но вначале следует выяснить, какие существуют способы, программы по повышению инвестиционной привлекательности региона.

Так, в своей научной работе «Стратегия привлечения инвестиций в регион» аспирант факультета управления и психологии Чувашского государственного университета имени И.Н. Ульянова Прохоров Андрей Юрьевич предлагает следующие способы привлечения инвесторов в регион в рамках реализации инвестиционной стратегии:

1. Предоставление субсидий, субвенций, бюджетных гарантий;
2. Применение налогового кредита в качестве налоговой скидки на привлекаемые инвестиции, а также ослабление налогового бремени посредством специальных режимов для инвесторов;
3. Страхование кредитов;
4. Противодействие монополизации рынка путем создания бизнес-инкубаторов, консультационных услуг, способствование развитию конкурентной среды;
5. Способствование созданию благоприятного имиджа и инвестиционного климата региона, активное привлечение иностранных инвестиций;
6. Страхование риска, поиск и развитие предпосылок привлечения средств инвесторов именно в данный регион. [11]

Каждый регион имеет свои сильные и слабые стороны. Один регион славится своими курортами, другой, к примеру, достаточно большим уровнем промышленного производства, третий – специализирует свою деятельность на добыче полезных ископаемых. Сильные стороны региона, как правило, являются лакомым кусочком для инвесторов, то есть, то чем славится регион или те ресурсы, которыми он богат, являются основными направлениями для привлечения инвестиций. На основе выше сказанного, какие же могут быть выделены сильные стороны Новгородской области?

Среди сильных сторон Новгородской области можно выделить:

1. Лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная промышленность;
2. Туризм;
3. Производство стройматериалов;
4. Пищевая промышленность.

Среди перспективных направлений, за счёт того, что регион располагает большим количеством данного типа ресурса – землёй, можно выделить сельское хозяйство.

С учётом представленной выше информации, можно теперь изучить по каким направлениям инвестиционной политики Правительство Новгородской области в большей мере проводит мероприятия по привлечению инвесторов, а по каким меньше и что следовало бы улучшить, для повышения инвестиционной привлекательности региона.

Изучив подробно Указ Губернатора Новгородской области от 7 декабря 2021 г. №621 «Об утверждении Инвестиционной декларации Новгородской области» (с изменениями и дополнениями), можно выделить следующие основные инвестиционные приоритеты Новгородской области:

1. Развитие малого и среднего предпринимательства;
2. Повышение экспортного потенциала региона;
3. Формирование туристской инфраструктуры (развитие туризма);
4. Развитие промышленного потенциала региона;
5. Увеличение доли продукции гражданского назначения;
6. Поддержка научных исследований и разработок;
7. Развитие сельского хозяйства. [13]

Это показывает, что основные инвестиционные приоритеты совпадают с сильными сторонами и возможностями Новгородской области. Также, исходя из указа губернатора, можно выделить следующие меры по поддержке инвестиционной привлекательности региона, которые действуют на всей территории Новгородской области:

1. Резиденты территорий опережающего развития (ТОР) освобождаются от уплаты налога на имущество организаций сроком на 5 лет и обладают возможностью уменьшения суммы налога на 50% в последующие 5 лет;

2. Резиденты ТОР имеют право на федеральные налоговые льготы в части налога на прибыль организаций, подлежащего зачислению в федеральный бюджет (0% в течение 5 налоговых периодов с момента получения первой прибыли). В Новгородской области действуют две подобные территории, это ТОР Угловка и ТОР Боровичи;

3. Резиденты особой экономической зоны (ОЭЗ) обладают налоговыми льготами в виде 0% по налогу на прибыль организаций в течение 7 налоговых периодов с момента получения первой прибыли;

4. Резиденты ОЭЗ освобождаются от уплаты налога на имущество организаций сроком на 10 лет. На территории Новгородской области действует 1 особая экономическая зона, это ОЭЗ «Новгородская» расположенная на территории Новгородского муниципального района;

5. Инвесторы, реализующие инвестиционные проекты на территории Новгородской области, имеют право на налоговые льготы, в виде: полного освобождения от уплаты налога на имущество организаций, на уплату транспортного налога в 50% от ставки;

6. Предоставление земельного участка, находящегося в государственной или муниципальной собственности в аренду без проведения торгов в целях реализации масштабных инвестиционных проектов;

7. Предоставление субсидий на возмещение части затрат промышленных предприятий, связанных с приобретением нового оборудования;

8. Резиденты бизнес-инкубаторов имеют право на налоговые льготы в виде полного освобождения от уплаты налога на имущество организаций. На территории Новгородской области действуют 2 бизнес-инкубатора. [13]

По итогам изучения всего документа можно сделать вывод, что самыми распространёнными способами привлечения инвестиционных потоков в Новгородскую область являются налоговые льготы, субсидии и возможность предоставления земельного участка, при том, что всё внимание уделяется только развитию промышленности, без указания в документе на предоставление каких-либо льгот и субсидий на развитие сельского хозяйства и туризма.

Однако всё не так плохо с развитием туризма. На территории Новгородской области действует программа «Развитие туристского потенциала Новгородской области» в ходе которой предоставляются следующие меры поддержки:

1. Предоставление субсидии автономной некоммерческой организации «Туристический офис «Русь Новгородская»;

2. Предоставление субсидии юридическим лицам и ИП на возмещение части затрат на:

А) приобретение оборудования для коллективных средств размещения и организаций общественного питания;

Б) приобретение оборудования для промышленных предприятий, предоставляющих экскурсионные туристические услуги на производстве;

В) обучение персонала для коллективных средств размещения и организаций общественного питания;

Г) технологическое присоединение вновь открывающимся коллективным средствам размещения и организациям общественного питания. [10]

Что же касается развития сельского хозяйства, то на территории Новгородской области действует с 2024 по 2030 годы государственная программа «Развитие сельского

хозяйства в Новгородской области». В паспорте программы, который предоставлен в свободном доступе, говорится о множестве субсидий, которые готовы предоставить органы власти фермерам, занятым в различных направлениях сельского хозяйства, например:

1. Субсидии на возмещение части затрат на поддержку доходов в области растениеводства;
2. Субсидии на финансовое обеспечение части затрат на проведение агротехнических работ, повышение уровня экологической безопасности сельскохозяйственного производства, а также на повышение плодородия и качества почв;
3. Субсидии на возмещение части затрат на приобретение элитных семян сельскохозяйственных культур;
4. Субсидии на возмещение части затрат на поддержку племенного животноводства;
5. Субсидии на возмещение части затрат на производство и реализацию зерновых культур и ряд других субсидий. [9]

Подводя итог изучению региональной экономической политики в направлении «инвестиционное привлечение» можно отметить, что Новгородская область активно развивает свой инвестиционный потенциал и тому подтверждение переход на 4 место с 5 в национальном рейтинге инвестиционной привлекательности. Однако хочется отметить, что органы власти Новгородской области не в полной мере используют доступные им способы по привлечению новых инвесторов в регион. Самые часто используемые способы – это налоговые льготы и субсидии, которыми тоже пользуются и другие регионы. Получается, что инвестор при выборе места для вложения денежных средств и открытия нового бизнеса, будет в первую очередь смотреть не на имидж региона, а на то, сколько правительство региона готово простить ему налогов.

Также при изучении документации по стимулированию развития сельского хозяйства на территории Новгородской области, складывается впечатление, что все меры направлены не на привлечение новых производителей сельхоз продукции, а на удержание уже имеющихся. Предоставление только субсидий – это недостаточная мера по развитию сельского хозяйства. Возвращаясь к имиджу региона, вероятнее всего одним из способов привлечения инвесторов в сельское хозяйство может послужить распространение и использование бренда региона «Новгородское», который гарантирует, что за качество предоставляемой продукции продавец ручается своим добрым именем. Также государственные власти могут поспособствовать фермерам в поиске покупателей на технические культуры, и тогда у фермеров появится стимул использовать необрабатываемые территории. По статистическим данным на 1975 год общая площадь земель сельхоз назначения только Новгородского района составляла 139 тыс. га [4], тогда как в настоящее время площадь сельхозугодий составляет 34 тыс. га [12]. Это показывает, что за полвека площадь земель предназначенных для ведения сельского хозяйства сократилась почти на 76%. Что в свою очередь доказывает, что сельскохозяйственный потенциал района не раскрыт полностью. Что же говорить про такие дальние районы как Марёвский, Демянский, Холмский, Поддорский, где сельского хозяйства практически нет.

Такая же ситуация наблюдается с туризмом. В Новгородской области имеется большое количество памятников истории и культуры, которые находятся в заброшенном состоянии. Если хотя бы восстановить заброшенные усадьбы, то они могли бы стать визитными карточками области, посоревноваться с известными усадьбами Санкт-Петербурга, значительно увеличить туристический поток и стать новым источником дохода.

**Налоговая политика.** Налоговая политика может проводиться как на государственном уровне, так и на региональном. Однако независимо от уровня проведения налоговой политики, органы власти всегда преследуют две главные цели – обеспечение необходимых поступлений в бюджет и стимулирование экономического роста. Налоговые поступления в бюджет являются его основой. Более половины доходной части бюджета составляют налоги. Очевидно, что чем больше налоги, тем больше доходная часть бюджета,

однако при этом экономический рост будет затруднителен и наоборот. Поэтому региональные органы власти и в частности государство должны проводить разумную налоговую политику, пополняя при этом бюджет и способствуя стабильному экономическому росту.

Исходя из доклада управления Федеральной налоговой службы, за 2024 год от Новгородской области в бюджетную систему Российской Федерации поступило 60,6 млрд. рублей налогов и сборов. За этот же период в консолидированный бюджет Новгородской области поступило налогов и сборов в размере 40 млрд. рублей. Если рассмотреть структуру поступлений в консолидированный бюджет Новгородской области, то можно выделить основные источники:

1. Налог на доходы физических лиц – 18,7 млрд руб. (46,8%);
2. Налог на прибыль организаций – 11,9 млрд руб. (30%);
3. Налог на имущество организаций – 3,7 млрд руб. (9,3%);
4. По упрощенной системе налогообложения – 3,3 млрд руб. (8,3%). [5]

Исходя из выше представленных данных, можно сделать вывод, что основной доход бюджета от налоговых поступлений строится на НДС. Отсутствие такой весомой роли у второго и третьего пунктов объясняется применением к ним налоговых льгот, которые были описаны ранее. В подтверждение гипотезы, что региональные власти, желая привлечь новых инвесторов и помочь в развитии уже имеющимся, приняли решение переложить налоговое бремя с юридических лиц на физические лица, следует рассмотреть результаты заседания депутатов Новгородской областной Думы, которое проходило 27 августа 2024 года. На заседании был поднят вопрос о внесении изменений в областной закон «О налоге на имущество организаций» и вопрос о расширении перечня объектов недвижимости, облагаемых по кадастровой стоимости. По итогам заседания были введены такие изменения в налоговую политику региона:

1. Установлена льгота для участников проекта по строительству высокоскоростной железнодорожной магистрали Санкт-Петербург — Москва. Данная льгота будет распространяться на объекты инфраструктуры, созданные в рамках концессионного соглашения с Российской Федерацией;

2. Введён единый коэффициент (0,4%) для расчёта потенциально возможного годового дохода ИП. Ранее в некоторых муниципалитетах коэффициенты варьировались от 0,1% до 0,5%;

3. Установлена с 1 января 2025 года налоговая ставка в 2,5% для исчисления налога на недвижимое имущество организаций, которое превышает 300 миллионов рублей.

4. Расширен перечень объектов недвижимости физических лиц, облагаемых по кадастровой стоимости. В данный список вошли: садовые дома, объекты незавершённого строительства и хозяйственные постройки на участках, которые предназначены для личного подсобного хозяйства, огородничества, садоводства и индивидуального жилищного строительства. [6]

Таким образом, подводя итог всему выше сказанному, подтверждается гипотеза о том, что региональные органы государственной власти Новгородской области большое внимание уделяют привлечению новых инвесторов и развитию промышленности в регионе, вводя для них различные налоговые льготы, при этом перекладывая налоговое бремя на физические лица. Статья расходов в бюджете Новгородской области с каждым годом продолжает расти и её нужно компенсировать доходной частью бюджета. Для подтверждения следует провести сравнительный анализ бюджетов за 2023 и 2024 годы.

Так, в областном законе Новгородской области от 22.12.2022 № 251-ОЗ «Об областном бюджете на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов» сказано, что:

- прогнозируемый общий объём доходов областного бюджета составит 53,718 млрд руб.;
- общий объём расходов областного бюджета составит 56,347 млрд руб.;
- дефицит областного бюджета – 2,628 млрд рублей.

В областном же законе Новгородской области от 23.12.2023 № 454-ОЗ «Об областном бюджете на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов» сказано, что:

– прогнозируемый общий объем доходов областного бюджета составит 57,831 млрд руб.;

– общий объем расходов областного бюджета составит 60,500 млрд руб.;

– дефицит областного бюджета – 2,669 млрд руб.

Пытаясь восполнить дефицит бюджета, власти Новгородской области вводят новые налоги для физических лиц. Конечно, при использовании данного метода, статья доходов будет расти хоть и не значительно по сравнению с быстрорастущей статьей расходов. Если же проводить данную политику бездумно, то снизятся два важнейших показателя региона – уровень качества жизни и материальное благополучие населения.

**Политика занятости населения.** Всю совокупность методов, которыми пользуются региональные органы власти для проведения политики занятости населения в пределах своей территории, можно разделить на 3 группы: экономические (льготное налогообложение, кредитование, профессиональное обучение населения), административно-законодательные (квоты на трудоустройство, определение минимальной часовой ставки заработной платы, установление размера обязательных отчислений на обеспечение занятости) и организационные (создание службы занятости, формирование региональной системы подготовки и переподготовки кадров). При этом региональная политика занятости может проводиться в двух формах – активной и пассивной. Активная форма представляет собой совокупность мер направленных на снижение уровня массовой безработицы, тогда как пассивная форма проявляется в виде выплаты пособий по безработице, то есть в оказании помощи уже безработным жителям региона. Теперь же следует выяснить, как на практике происходит борьба с безработицей в Новгородской области.

По сведениям региональной службы занятости, в 2024 году средняя продолжительность безработицы составила 69 дней по сравнению с предыдущим годом в 133 дня. При этом в 2023 году период поиска работы у 38% граждан занимал более 4 месяцев, тогда как в 2024 году больше данного срока своего работодателя искали 13,7% граждан. [7]

В 2025 году по общему правилу на всей территории России, в том числе и в Новгородской области, минимальный размер пособия по безработице составит 1729 рублей, а максимальный размер – 14742 рубля. При этом в следующие 3 месяца периода выплаты максимальный размер пособия по безработице составит 5762 рубля. В данном случае установленные минимальные и максимальные размеры пособия по безработице являются хорошим стимулом для быстрого поиска работы. Максимальный размер пособия по безработице представлен суммой ниже прожиточного минимума для трудоспособных граждан (19329 руб.) и ниже МРОТ (22440 руб.), что подталкивает граждан заниматься активным поиском работы, так как на данный размер пособия, при том, что очень низок шанс в получении максимального размера пособия, очень трудно содержать себя.

Тогда, если на государственном уровне установленные размеры пособия по безработице представлены достаточно маленькой суммой, то значит государство, а в частности и его отдельные регионы, должны эффективно и результативно проводить активную политику по снижению уровня безработицы.

В Новгородской области одним из основных способов по борьбе с безработицей является создание взаимодействия колледжей и техникумов с работодателями. Данный способ активно используется с 2023 года. При содействии региональных органов власти университет и средние специальные учебные заведения Новгородской области заключают соглашения с местными предприятиями, чтобы совместно определять вопросы организации образовательного процесса и трудоустройства. Другими словами, предприятия сами диктуют учебным заведениям, в каких кадрах нуждается производство.



Также, проводя инвестиционную политику, которая заключается в привлечении новых инвесторов в регион, региональные органы власти тоже борются с безработицей. Как уже отмечалось ранее, 15 января текущего года на заседании Совета по улучшению инвестиционного климата в регионе говорилось об открытии нового предприятия по производству корпусов и компонентов светодиодных светильников в Новгородской области. Как сказано из заседания и, по словам коммерческого, директора данной компании к 2026 году организация создаст 100 новых рабочих мест.

При содействии Правительства Новгородской области центры занятости в регионе реализуют различные мероприятия, например:

1. Заключено сотрудничество между Новгородским государственным университетом имени Ярослава Мудрого и центром занятости, что помогает трудоустраивать выпускников;

2. В рамках государственной программы «Содействие занятости населения в Новгородской области на 2019–2025 годы» предоставляются субсидии на оборудование рабочего места для трудоустройства инвалидов;

3. Предоставляется помощь в прохождении профессионального обучения или дополнительного профессионального образования по социальному контракту и ряд других мероприятий. [8]

**Вывод.** Подводя итог выше сказанному, хочется отметить, что региональные власти Новгородской области проводят результативную политику по занятости населения. Это подтверждается данными Росстата, по которым в Новгородской области в августе–октябре 2024 года уровень безработицы снизился до 1,2% (самый низкий показатель по северо-западу). Однако по данным Роструда на 1 января 2025 года в разрезе муниципальных районов уровень зарегистрированной безработицы в Новгородской области по отношению к экономически активному населению колеблется от 0,1% до 1,3%. Районы с самым большим уровнем безработицы – это Демянский (0,7%), Поддорский (1,2%) и Марёвский (1,3%) [1]. Эти статистические данные показывают, что проблема с безработицей при ведении такой политики решается хоть и не значительно, только в районах близких к областному центру или в районах, через которые проходят важные логистические пути. Региональным органам Новгородской области следует принять к сведению ситуацию с уровнем безработицы в дальних муниципалитетах области и разработать комплекс мер по улучшению ситуации с учётом имеющихся возможностей и ресурсов каждого муниципалитета.

В современных условиях региональные органы власти обладают достаточно большим количеством полномочий и достаточно высоким уровнем самостоятельности. Но с большим уровнем самостоятельности приходит и большая ответственность за свой регион. На примере Новгородской области удалось показать, что региональные органы власти проводят результативную экономическую политику, однако не всегда эффективную. Рост показателей региона неоспорим, но не достаточное использование имеющихся возможностей и ресурсов, а также создание одного из направлений экономической политики ведущим, при этом с умалением значимости других направлений, отражается в понижении области в рейтинге регионов. Для изменения ситуации и достижения максимально возможного результата, органам власти Новгородской области следует пересмотреть некоторые направления экономической политики и подстроить их под каждый муниципалитет совместно с местными органами власти, сделав при этом уклон на те муниципалитеты, которые находятся в сложной экономической обстановке.

#### **Список источников**

1. Интерактивный портал Центра Занятости Населения Новгородской области / [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://vnovgzan.ru/cmsdata/usercontent/regionaleditor/экспресс-информация> (дата обращения 15.01.2025).

2. Интернет-газета «Новгород», 23 декабря 2024, 13:30 / [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://gazetanovgorod.ru/novosti/page/15> (дата обращения 15.01.2025).
3. Интернет-газета «Псковская губерния», 23 декабря 2024, 13:33 [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://pg-tighau5ohc.global.e-cloud.ch/> (дата обращения 15.01.2025).
4. Народное хозяйство РСФСР за 70 лет: Статистический ежегодник. / Госкомстат РСФСР – М: Финансы и статистика, 1987. – 471с.
5. Официальный сайт администрации Великого Новгорода [Электронный ресурс] Режим доступа: [https://velikij-novgorod-r49.gosweb.gosuslugi.ru/dlya-zhiteley/novosti-organov-ispolnitelnoy-vlasti-i-drugih-organizatsiy/novosti\\_2057.html](https://velikij-novgorod-r49.gosweb.gosuslugi.ru/dlya-zhiteley/novosti-organov-ispolnitelnoy-vlasti-i-drugih-organizatsiy/novosti_2057.html) (дата обращения 15.01.2025).
6. Официальный веб-сайт Новгородской областной Думы, 27 августа 2024 [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://novoblduma.ru/infocenter/news/prinyaty-novye-nalogovy-e-igoty-dlya-biznesa/> (дата обращения 15.01.2025).
7. Официальная страница в социальной сети ВКонтакте Министерства труда Новгородской области [Электронный ресурс] Режим доступа: [https://vk.com/wall-178206192\\_7928](https://vk.com/wall-178206192_7928) (дата обращения 15.01.2025).
8. Постановление Правительства Новгородской области от 14 июня 2019 года №218 «О государственной программе Новгородской области «Содействие занятости населения в Новгородской области на 2019-2025 годы».
9. Постановление Правительства Новгородской области от 18 июня 2019 года №222 «О государственной программе Новгородской области «Развитие сельского хозяйства в Новгородской области на 2019-2025 годы».
10. Постановление Правительства Новгородской области от 24 июня 2019 года №235 «О государственной программе Новгородской области «Обеспечение экономического развития Новгородской области на 2019-2025 годы (с изменениями на 14 июня 2024 года)».
11. Прохоров А.Ю. Стратегия привлечения инвестиций в регион / А.Ю. Прохоров // Российское предпринимательство. – 2012. – Т. 13, № 19. – С. 131-134.
12. Российский статистический ежегодник: статистический сборник / Государственный комитет Российской Федерации по статистике (Госкомстат России); [редкол.: В. Л. Соколин - пред. и др.]. – Офиц. изд. – Москва: Гос. ком. Рос. Федерации по статистике, 1994-2015. – 2015. – 725 с.
13. Указ Губернатора Новгородской области от 7 декабря 2021 г. №621 «Об утверждении Инвестиционной декларации Новгородской области» (с изменениями и дополнениями).

#### **Сведения об авторах**

**Киварина Мария Валентиновна**, д.э.н., профессор кафедры цифровой экономики и управления, ФГБОУ ВО «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого», Великий Новгород, Россия. ORCID: 0000-0002-8533-4573.

**Васьков Кирилл Игоревич**, студент направления подготовки «Государственное и муниципальное управление» кафедры технологий управления, Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Великий Новгород, Россия.

**Осипов Евгений Игоревич**, аспирант кафедры цифровой экономики и управления Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Великий Новгород, Россия.

#### **Information about the authors**

**Kivarina Mariya Valentinovna**, D.E., Professor of the Department of Digital Economy and Management, Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia. ORCID: 0000-0002-8533-4573.

**Vaskov Kirill Igorevich**, a student of the Department of Management Technologies, Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia.

**Osipov Evgeny Igorevich**, PhD student at the Department of Digital Economics and Management, Yaroslav the Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia.

УДК 339.9

DOI 10.26118/2782-4586.2025.78.88.054

**Толоконникова Екатерина Владимировна**  
Государственный университет управления

### **Промышленная структура Китая и России: сравнительный анализ**

**Аннотация.** Цель данной статьи состоит в сравнительном анализе промышленной структуры России и Китая. Китай акцентировал внимание на индустриализацию и экспортно-ориентированное производство и занял ведущую позицию на глобальном рынке, а Российская промышленная структура, напротив, противоположна Китаю и сильно зависит от сырьевых ресурсов, таких как нефть и газ. Анализ показал, что для Китая ключевыми факторами изменений являются экологические ограничения, демографические сдвиги и глобальная нестабильность, требующие перехода к устойчивому производству, автоматизации и развитию высокотехнологичных отраслей. Россия сталкивается с недостатком технологической базы, сырьевой зависимостью и необходимостью модернизации образования, что требует инвестиций в инновации, реформирования образования и снижения административных барьеров. Специфика преобразований определяется разными стадиями развития, но успех обеих стран зависит от внедрения технологий, развития человеческого капитала и адаптации к изменениям в мировой экономике.

**Ключевые слова:** промышленность, мировая экономика, автоматизация, высокие технологии, инновации, инвестиции

**Tolokonnikova Ekaterina Vladimirovna**  
State University of Management

### **The industrial structure of China and Russia: a comparative analysis**

**Abstract.** The purpose of this article is a comparative analysis of the industrial structure of Russia and China. China has focused on industrialization and export-oriented production and has taken a leading position in the global market, while Russia's industrial structure, on the contrary, is the opposite of China's and is heavily dependent on raw materials such as oil and gas. The analysis showed that for China, the key factors of change are environmental constraints, demographic shifts and global instability, requiring a transition to sustainable production, automation and the development of high-tech industries. Russia faces a lack of technological base, dependence on raw materials, and the need to modernize education, which requires investments in innovation, educational reform, and reduction of administrative barriers. The specifics of transformations are determined by different stages of development, and the success of both countries depends on the introduction of technology, the development of human capital, and adaptation to changes in the global economy.

**Keywords:** industry, global economy, automation, high technology, innovation, investment

Китай и Россия – две огромные страны на карте мира со своей уникальной историей и культурой. Обе страны демонстрируют разные подходы к социально-экономической трансформации. В Китае, начиная с 1978 года проводились реформы, основное направление которых заключалось в привлечении иностранных инвестиций, создании специальных экономических зон и постепенной либерализации экономики, за счет чего происходило быстрое экономическое развитие. Внедрение данных мер позволили стране стать одной из ведущих мировых экономик, одновременно сохраняя сильный контроль со стороны государства [2].

В России трансформация экономики начала активно происходить в начале 1990-х годов, когда страна столкнулась с множеством вызовов на пути перехода к рыночной экономике, включая не только гиперинфляцию и спад производства, но и социальные трудности. Однако проведенные экономические реформы в итоге привели к стабилизации и росту экономики. В настоящее время в России смешанная экономика, в которой государству принадлежит значительная доля стратегических отраслей [5].

Как видно, экономическое развитие Китая и России с периода трансформации действительно носит сходный характер: обе страны в конце XX века оказались на перекрестке социальных и экономических изменений, которые требовали поиска новых моделей роста и адаптации к глобальным рыночным правилам. Эта общая отправная точка способствовала сходному движению в сторону либерализации и интеграции в мировую экономику.

Однако, эволюция промышленной структуры Китая и России существенно различаются друг от друга и по характеристикам, и по ее содержанию. Китай, сделав ставку на индустриализацию и экспортно-ориентированное производство занял ведущую позицию в глобальном экономическом порядке. Российская промышленная структура, в противоположность Китаю, сильно зависит от сырьевых ресурсов, таких как нефть и газ. Поэтому, основной акцент был сделан на развитие энергетического сектора, который является основой экономики России. Однако, такая зависимость от природных ресурсов делает Россию уязвимой к колебаниям мировых цен на нефть и газ, что накладывает ограничения на рост и диверсификацию промышленности.

Термин «промышленная структура» появился в середине XX века, когда экономисты начали обращать внимание на взаимодействие различных секторов. Особое внимание уделялось не только использованию ресурсов, но и то, как их распределение влияют на общую производительность взаимодействующих секторов [4].

Дальнейшее развитие данной концепции стало включать в себя все больше аспектов, таких как технологические инновации, экология и глобализация. Поэтому изучение промышленной структуры, с учетом выявления новых факторов, остается актуальной темой для современных исследований.

Развитие промышленной структуры в любой экономике неразрывно связано с эволюцией и трансформацией первичных, вторичных и третичных отраслей. Каждая из этих отраслей играет ключевую роль в обеспечении устойчивости и прогресса национальной экономики.

Первичная отрасль, к которой относится сельское хозяйство, добыча полезных ископаемых и лесозаготовки, является фундаментом экономической активности, обеспечивая основные ресурсы и сырье для дальнейшей переработки. Вторичная отрасль, или обрабатывающая промышленность, охватывают процесс переработки сырья, полученной первичной отраслью, в готовую продукцию. Именно на этом этапе создается добавленная стоимость, поэтому промышленные предприятия стремятся к повышению эффективности и снижению издержек, что позволяет им оставаться конкурентоспособными на глобальном рынке. Третичная отрасль или сектор услуг, в современном мире приобретает все большее значение, что можно объяснить увеличением роли информационных технологий, финансовых услуг, логистики, образования и здравоохранения. Рост данного сектора создает новые рабочие места и способствует развитию человеческого капитала, важнейшего ресурса для поддержки инноваций и экономики знаний [1].

Рассмотрим влияние факторной производительности и стадии экономического развития на промышленную структуру обеих стран.

В настоящее время происходящая эволюция промышленной структуры Китая ограничивается тремя факторами [6].

Во-первых, это экологические факторы и факторы устойчивого развития, так как необходимость перехода на устойчивые модели производства становятся все более

актуальными. Промышленное загрязнение окружающей среды и дефицит природных ресурсов заставляют китайские предприятия адаптироваться к строгим мировым экологическим стандартам, что требует от страны, в свою очередь, значительных инвестиций в новые технологии и инфраструктуру. Такие преобразования оказывают не только значительное влияние на темпы экономического роста страны, но и требуют пересмотра существующих производственных процессов.

Второй влияющий фактор – демография, так как существующие демографические положение оказывают серьезное воздействие на промышленную структуру Китая. Снижение рождаемости и критическое старение населения создают трудности с обеспечением необходимого кадрового потенциала на рынке труда. С одной стороны, сокращение численности трудоспособного населения усиливает конкуренцию за квалифицированные рабочие ресурсы и ведет к увеличению затрат на оплату труда, с другой стороны дефицит рабочей силы подталкивает компании к автоматизации процессов и внедрению цифровых технологий для повышения эффективности производства.

Третий фактор, оказывающий влияние на трансформацию промышленной структуры Китая это изменения в глобальной экономике и геополитические факторы. Санкционная политика Америки, торговые войны и существующая напряженность между ведущими мировыми экономиками приводит к смещению глобальных цепочек поставок, что оказывает значительное негативное влияние на экспортный потенциал страны. Тем не менее, Китай постоянно стремится укрепить свои позиции в высокотехнологичных отраслях, таких как информационные технологии, искусственный интеллект и возобновляемая энергетика, что требует от страны значительных усилий в области научных исследований и разработок.

Одной из ключевых проблем, с которыми сталкивается промышленная система России на пути модернизации это недостаток необходимой инфраструктуры и технологий. Для полноценной реализации инновационных инициатив России требуется не только значительное вложение средств в научные исследования и разработки, но и создание условий для внедрения и реализации новых технологий. Несмотря на существующие попытки диверсификации экономики, зависимость от экспорта нефти и газа все еще остается серьезным препятствием на пути к устойчивому развитию, что делает экономику России уязвимой к колебаниям мировых цен на сырье [3].

Еще одним вызовом является система образования и подготовки кадров, которая должна соответствовать вызовам современных технологий и инноваций. Современные образовательные учреждения зачастую не успевают вносить изменения в образовательные программы с учетом стремительно меняющихся потребностей рынка труда, что приводит к дефициту квалифицированных специалистов в областях, особенно в тех областях, которые являются критически важными для технологического прогресса. Преодоление возникшего дисбаланса делает актуальным вопрос реформирования существующих образовательных программ и привлечение лучших мировых практик в систему национальной подготовки специалистов.

Не менее важной проблемой являются административные барьеры и излишняя бюрократия, которые значительно тормозят процесс внедрения инноваций и тем самым отпугивают потенциальных инвесторов. Для изменения данной ситуации и улучшения инвестиционного климата необходимо упрощение регуляторных процедур, усиление прозрачности и укрепление институциональной структуры, а для полной реализации своего потенциала в области модернизации и промышленной эволюции, России необходимо комплексное решение перечисленных проблем на всех уровнях государственного управления и частного сектора.

Таким образом, проведенный анализ позволил выделить не только основные факторы, но и определить как общие тенденции, так и различия, влияющие на промышленную структуру Китая и России. Как показало исследование, для Китая ключевыми драйверами изменений являются экологические ограничения,

демографические сдвиги и глобальная экономическая нестабильность. Данные факторы требуют от страны не только значительной адаптации, включая переход к устойчивым моделям производства, но и автоматизацию процессов и усиление позиций в высокотехнологичных отраслях.

Россия, в свою очередь, сталкивается с такими проблемами, как недостаток технологической базы, сырьевая зависимость и необходимость модернизации системы образования. Данные проблемы требуют комплексного подхода, который должен включать в себя инвестиции в инновации, реформирование образовательных программ и снижение административных барьеров для создания благоприятного инвестиционного климата.

Разные стадии экономического развития обеих стран определяют специфику их промышленных преобразований. Однако несмотря на это, является очевидным, что будущее успеха, что России, что Китая во многом зависит от способности эффективно внедрять новые технологии, развивать человеческий капитал и адаптироваться к меняющимся условиям мировой экономики. В условиях современной глобальной неопределенности и растущей конкуренции только те государства, которые смогут оперативно реагировать на вызовы времени, смогут обеспечить устойчивое развитие и долгосрочный экономический рост.

#### **Список источников**

1. Варнавский В.Г. Трансформация мирового геоэкономического пространства в условиях реиндустриализации // Вестник института экономики Российской Академии наук. 2019. № 2. С. 119-133

2. Костин К.Б., Хомченко Е.А. Повышение эффективности российского предпринимательства на основе зарубежного опыта в области международного трансфера технологий // Вопросы инновационной экономики. 2021. № 2. С. 729-744. DOI: 10.18334/vines.11.2.112161

3. Совместное заявление председателя Китайской Народной Республики и президента Российской Федерации о Плате развития ключевых направлений китайско-российского экономического сотрудничества к 2030 году. Mfa. [Электронный ресурс]. URL:

[https://www.mfa.gov.cn/zyxw/202303/t20230322\\_11046176.shtml?utm\\_source=substack&utm\\_medium=ema](https://www.mfa.gov.cn/zyxw/202303/t20230322_11046176.shtml?utm_source=substack&utm_medium=ema) (дата обращения: 15.05.25).

4. Соколова Е.С., Леонтьева Л.С., Шкарина В.С. Перспективы российско-китайского сотрудничества по обмену технологиями в сфере цифровизации: текущие тенденции и пути развития // Научный результат. Экономические исследования. 2022. № 2. С. 13-22. DOI: 10.18413/2409-1634-2022-8-2-0-2

5. Чжан Дали, Кашбразиев Р.В. Экономическое взаимодействие России и Китая в высокотехнологичной промышленности // Экономические отношения. – 2019. № 3. С. 1587-1600. DOI: 10.18334/eo.9.3.40824

6. Yutao Sun, Cao Cong Planning for science: China's «grand experiment» and global implications // Nature. 2021. Vol. 1. P. 215-225. DOI: 10.1057/s41599-021-00895-7

7. Иванова Е.А. Сравнительный анализ государственного управления Российской Федерации и Китайской Народной Республики в конце XX века – начале XXI века // Актуальные вопросы современной экономики. 2021.- №11. С.530-535

#### **Сведения об авторе**

**Толоконникова Екатерина Владимировна**, кандидат экономических наук, старший преподаватель ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Россия

#### **Information about the author**

**Tolokonnikova Ekaterina Vladimirovna**, PHD, Senior lecturer FSBEI HE «State University of Management», Moscow, Russia

УДК 332.1:338.2:330.1.

DOI 10.26118/2782-4586.2025.59.82.055

**Толоконникова Екатерина Владимировна**  
Государственный университет управления

### **Инвестиционная активность китайских компаний в промышленном секторе России**

**Аннотация.** Данная статья посвящена анализу динамики накопленных прямых инвестиций России и Китая на период 2011-2023гг. И выявление факторов влияния китайских инвестиций на российскую экономику. Автор статьи провел анализ динамики иностранных инвестиций Китая за 2020 - 2023 гг. и выявил наиболее значимые факторы влияния на них за этот период. Китайские инвестиции представляют собой не просто финансовый поток, а стратегический инструмент, способный существенно трансформировать российскую экономику в текущих реалиях. Грамотное использование китайских инвестиций позволит России не только укрепить свою экономическую безопасность, но и создать новые возможности для роста, диверсификации и повышения конкурентоспособности. При этом, важно помнить о необходимости диверсификации источников инвестиций и выстраивания сбалансированной экономической политики, учитывающей интересы всех сторон. Результаты исследования позволяют сделать вывод о перспективах дальнейшего российско-китайского экономического сотрудничества и дальнейших действий для укрепления экономического взаимодействия. Выявлены факторы влияния китайских инвестиций для стабилизации экономики России и повышения ее устойчивости к внешним вызовам.

**Ключевые слова:** инвестиции, динамика, санкции, стратегический треугольник, промышленный сектор, экономическая безопасность, мировая экономика

**Tolokonnikova Ekaterina Vladimirovna**  
State University of Management»

### **Investment activity of Chinese companies in the Russian industrial sector**

**Abstract.** This article is devoted to the analysis of the dynamics of accumulated direct investments of Russia and China for the period 2011-2023. And the identification of factors influencing Chinese investments on the Russian economy. The author of the article analyzed the dynamics of Chinese foreign investments for 2020-2023 and identified the most significant factors influencing them during this period. Chinese investments are not just a financial flow, but a strategic tool capable of significantly transforming the Russian economy in the current realities. Proper use of Chinese investments will allow Russia not only to strengthen its economic security, but also to create new opportunities for growth, diversification and increased competitiveness. At the same time, it is important to remember the need to diversify sources of investment and build a balanced economic policy that takes into account the interests of all parties. The results of the study allow us to draw a conclusion about the prospects for further Russian-Chinese economic cooperation and further actions to strengthen economic interaction. The factors of influence of Chinese investments for stabilizing the Russian economy and increasing its resilience to external challenges are identified.

**Keywords:** investments, dynamics, sanctions, strategic triangle, industrial sector, economic security, global economy

Для России, в контексте глобальных вызовов и угроз, которые исходят от внешних сил, важное значение приобретает способность национальной экономики к самообеспечению и

устойчивому развитию. Экономическая безопасность страны выступает не только как состояние защищенности национальных интересов, но и как ключевой фактор сохранения суверенитета и геополитической стабильности.

Влияние соперничества «стратегического треугольника» (США, Китай, Россия) заключается в усилении конкуренции за ресурсы, рынки и технологическое лидерство, что оказывает прямое воздействие на экономику России, требуя от страны разработки и реализации эффективных стратегий адаптации к изменяющимся условиям не только мировой торговли и финансовых потоков, но и инновационного развития. Поэтому, в настоящее время необходимость защиты от внешних экономических шоков и целенаправленных деструктивных воздействий является приоритетной задачей государства.

Оценка возможностей КНР по прямому инвестированию за рубеж в 14-й пятилетке (2021–2025 гг.) и в перспективе до 2030 г. обуславливает возможность реализации потенциала импортозамещения продукции в экономике Российской Федерации. Приток китайских инвестиций, особенно в сектора, испытывающие дефицит капитала и технологий, может стать катализатором для создания новых производств, освоения современных технологических процессов и повышения конкурентоспособности отечественной продукции.

Анализ иностранных инвестиций Китая за 2020 - 2023 годы позволяет говорить о том, что рассматриваемый период отмечен значительными геополитическими и экономическими сдвигами, включая пандемию COVID-19, растущую напряженность в торговых отношениях с США и другими западными странами, а также внутренние экономические реформы проводимые в Китае.

В течение 2020-2023 годов наблюдалась неоднозначная динамика китайских иностранных инвестиций. Начальный спад в 2020 году, обусловленный неопределенностью, вызванной пандемией, сменился частичным восстановлением в последующие годы. Однако, общий объем инвестиций не достиг допандемийного уровня.

Ключевые факторы, определяющие данную динамику, представлены на рисунке 1.

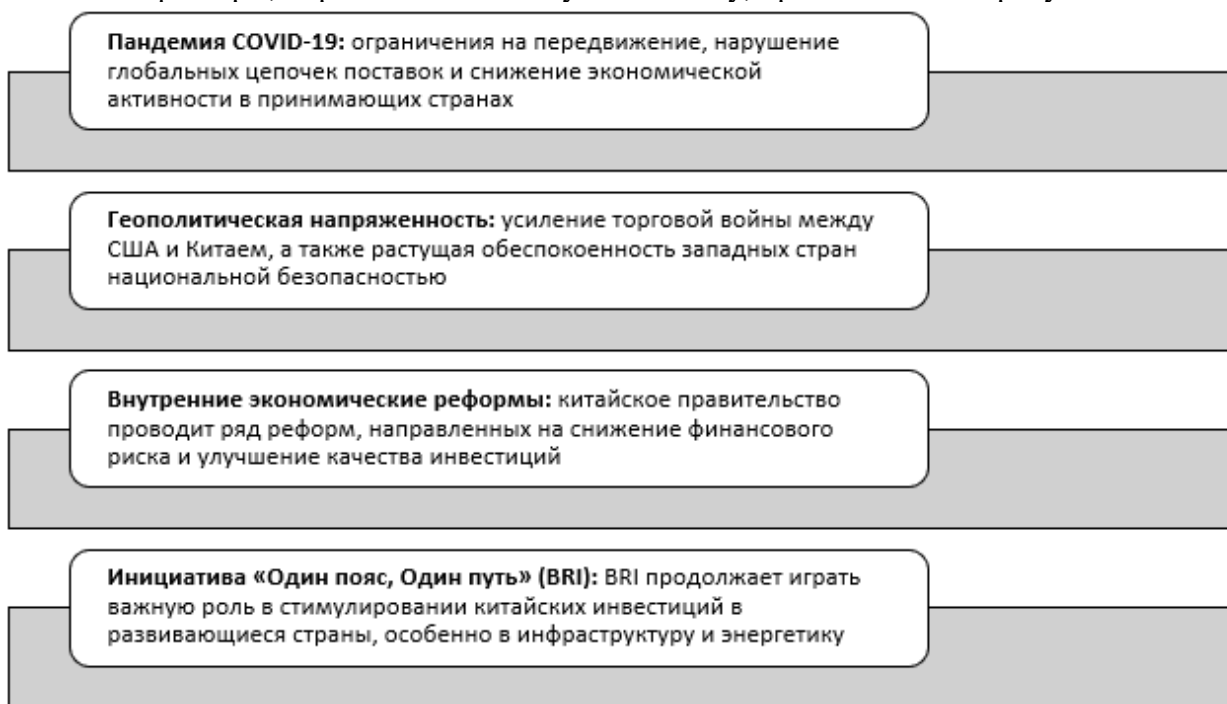


Рис. 1 - Факторы, определяющие динамику китайских инвестиций

В период с 2020 по 2023 год российско-китайские экономические отношения демонстрировали устойчивый рост, несмотря на геополитические вызовы и пандемию



COVID-19. Одним из ключевых показателей этого сотрудничества стали китайские инвестиции в российскую экономику.

В 2023 году общий объем ПИИ из Китая в Россию составил около 10,67 миллиарда долларов США, что на 9,9 миллиарда долларов США больше, чем в 2022 году (рис. 2).

Структура китайских инвестиций в российскую экономику в анализируемый период отличалась от предыдущих лет и отражала приоритеты обеих стран, а также изменения в глобальной экономике. Рассмотрим несколько ключевых отраслей, привлечших наибольшее внимание китайских инвесторов:

1) Энергетика. Традиционно, данная отрасль является одной из наиболее привлекательных сфер для китайских инвестиций в Россию. Сотрудничество в области добычи, переработки и транспортировки углеводородов, а также в развитии возобновляемых источников энергии остается приоритетным направлением для китайских компаний, которые активно принимают участие в проектах по разработке новых месторождений, строительству газопроводов и модернизации нефтеперерабатывающих заводов.



Рис. 2 - Динамика накопленных прямых инвестиций России и Китая по данным на начало периода в 2011-2022гг.

2) Транспортная инфраструктура. Развитие транспортной инфраструктуры, включая железнодорожные, автомобильные и морские пути, является еще одним из важных направлений сотрудничества Китая и России. Китайские компании проявляли интерес к участию в проектах по модернизации Транссибирской магистрали и строительству новых транспортных коридоров, которые позволяют связать Россию и Китай. Такое участие китайских компаний обусловлено стремлением к увеличению объемов торговли и транзитных перевозок.

3) Сельское хозяйство. В условиях санкционного давления и необходимости обеспечения продовольственной безопасности, сельское хозяйство стало одним из приоритетных направлений для инвестиционного сотрудничества. Китайские компании активно инвестировали в производство и переработку сельскохозяйственной продукции, а также в создание логистической инфраструктуры для экспорта российских продуктов питания в Китай.

4) Промышленность. Развитие промышленного сектора, в том числе машиностроения, химической промышленности и металлургии, также внедряет китайские инвестиции, поэтому реализация совместных проектов по производству высокотехнологичной

продукции, а также модернизация существующих промышленных предприятий, способствует углублению экономического сотрудничества.

5) Цифровая экономика. Сфера цифровых технологий, включая информационно-коммуникационные технологии, электронную коммерцию и искусственный интеллект, становится все более привлекательной для инвесторов. Поэтому китайские компании активно участвуют в развитии российской цифровой инфраструктуры, создании платформ для электронной торговли и разработке новых технологических решений.

6) Финансовый сектор. Китайские банки и финансовые институты расширяют свое присутствие на российском рынке, предоставляя финансовые услуги и поддерживая торговые и инвестиционные операции между двумя странами.

Таким образом, китайские инвестиции играют все более значимую роль в экономическом развитии России, особенно в условиях геополитической нестабильности и стремления к укреплению экономической безопасности. Анализ динамики и структуры этих инвестиций позволяет выявить приоритетные направления сотрудничества и оценить потенциал для дальнейшего развития. Рост объема ПИИ в 2023 году свидетельствует о растущем доверии китайских инвесторов к российской экономике и о готовности к реализации совместных проектов, несмотря на существующие риски и вызовы.

В перспективе, углубление российско-китайского экономического сотрудничества, подкрепленное грамотной государственной политикой и созданием благоприятного инвестиционного климата, может стать важным фактором стимулирования экономического роста, диверсификации экономики и повышения конкурентоспособности России на мировой арене. При этом, важно учитывать потенциальные риски, связанные с зависимостью от одного источника инвестиций и стремиться к сбалансированному развитию сотрудничества с другими странами.

Для дальнейшего укрепления экономического взаимодействия необходимо сосредоточиться на создании благоприятных условий для привлечения китайских инвестиций в высокотехнологичные отрасли, развитие инфраструктуры и поддержку инновационных проектов. Необходимо также активизировать работу по снижению административных барьеров, улучшению инвестиционного климата и обеспечению защиты прав инвесторов. Только в этом случае, китайские инвестиции смогут стать эффективным инструментом для модернизации экономики России и повышения ее устойчивости к внешним вызовам.

#### **Список источников**

1. Башкатова А. Китай инвестировал в страны СНГ в полтора раза больше России. Москва будет председательствовать в Евразийском экономическом союзе без «мифических амбиций». Независимая газета. 17.4.2023. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.ng.ru/economics/2022-12-21/4\\_8621\\_china.html](https://www.ng.ru/economics/2022-12-21/4_8621_china.html) (дата обращения: 15.05.25)
2. Внешняя торговля Российской Федерации услугами. Cbr.ru. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/43428/External\\_Trade\\_in\\_Services\\_2023.pdf](http://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/43428/External_Trade_in_Services_2023.pdf) (дата обращения: 15.05.25).
3. Гордиенко Д.В. Торгово-экономическое сотрудничество Китая со странами мира и Россией в 14-й пятилетке (2021–2025 гг.) // Проблемы Дальнего Востока. - 2002. - № 4. - с. 56–74. - doi: 10.31857/S013128120021449-4.
4. Гордиенко Д.В. Торговый потенциал Китая по импортозамещению продукции в экономике Российской Федерации // Экономическая безопасность. – 2024. – № 2. – с. 473–498. – doi: 10.18334/ecsec. 7.2.120629.
5. Гордиенко Д.В., Камаев Р.А. Деятельность США, КНР и Российской Федерации в регионах мира: обеспечение безопасности России. / Монография. – М.: Издательство «Научный консультант», 2022. – 288 с.

6. Караваева И.В., Лев М.Ю. Экономическая безопасность: технологический суверенитет в системе экономической безопасности в современной России // Экономическая безопасность. – 2023. – № 3. – с. 905–924. – doi: 10.18334/ecsec.6.3.118475

7. Россия и Китай утвердили перечень значимых проектов инвестиционного сотрудничества на 107 млрд долларов. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/news/rossiya\\_i\\_kitay\\_utverdili\\_perechen\\_znachimyh\\_proektov](https://www.economy.gov.ru/material/news/rossiya_i_kitay_utverdili_perechen_znachimyh_proektov) (дата обращения: 15.05.25).

8. Чжао Ч., Гордячкова О.В. Перспективы российско-китайского инвестиционного сотрудничества в условиях принятия нового закона об иностранных инвестициях в КНР//Актуальные вопросы современной экономики. - 2020.- №11.- С.752-757

#### **Сведения об авторе**

**Толоконникова Екатерина Владимировна**, кандидат экономических наук, старший преподаватель ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Россия

#### **Information about the author**

**Tolokonnikova Ekaterina Vladimirovna**, PHD, Senior lecturer FSBEI HE «State University of Management», Moscow, Russia

УКД 614.39

DOI 10.26118/2782-4586.2025.36.27.056

**Кантемирова Мира Аслангериевна**  
Северо-Осетинская государственная медицинская академия  
**Имамали Махбуб Назанин Насеровна**  
Северо-Осетинская государственная медицинская академия  
**Дациева Лейла Сраждиновна**  
Северо-Осетинская государственная медицинская академия

**Экономический эффект от внедрения первичной медико-санитарной помощи  
в рамках проекта «Национальный проект здравоохранения»**

**Аннотация.** Целью данного исследования является оценка экономического эффекта от внедрения улучшенной системы первичной медико-санитарной помощи в рамках национального проекта здравоохранения. Внедрение эффективной первичной медико-санитарной помощи способно значительно повлиять на снижение финансовых затрат в здравоохранении, улучшение качества жизни населения и повышение общей производительности труда. На основе анализа существующих данных и прогноза, данное исследование рассматривает возможные пути сокращения затрат на лечение хронических заболеваний, предотвращение осложнений и госпитализаций через раннюю диагностику и профилактику заболеваний. Ожидается, что улучшение доступности и качества первичной медицинской помощи приведет к снижению общих расходов на здравоохранение в долгосрочной перспективе, улучшению здоровья граждан и созданию новых рабочих мест в системе здравоохранения. Работы по модернизации и оптимизации первичной медико-санитарной помощи будут способствовать сокращению социальной и экономической нагрузки на страну, что в свою очередь отразится на росте национального благосостояния.

**Ключевые слова:** эффективность здравоохранения, профилактика заболеваний, снижение затрат, улучшение здоровья, доступность медицинской помощи, оптимизация системы здравоохранения, социально-экономическое воздействие.

**Kantemirova Mira Aslangerievna**  
North Ossetian State Medical Academy  
**Imamali Makhbub Nazanin Naserovna**  
North Ossetian State Medical Academy  
**Datsieva Leila Srazhdinovna**  
North Ossetian State Medical Academy

**Economic effect from the implementation of primary health care within the  
framework of the project "National Health Project"**

**Annotation.** The objective of this study is to assess the economic impact of implementing an improved primary health care system within the framework of the national health project. Implementation of effective primary health care can significantly reduce financial costs in health care, improve the quality of life of the population and increase overall labor productivity. Based on the analysis of existing data and forecasts, this study considers possible ways to reduce the costs of treating chronic diseases, preventing complications and hospitalizations through early diagnosis and disease prevention. It is expected that improved accessibility and quality of primary health care will lead to a decrease in overall health care costs in the long term, improved health of citizens and the creation of new jobs in the health care system. Work on modernization and optimization of primary health care will help reduce the social and economic burden on the country, which in turn will be reflected in the growth of national welfare.

**Key words:** health care efficiency, disease prevention, cost reduction, health improvement, accessibility of health care, health care system optimization, socio-economic impact.

#### **Актуальность исследования**

Актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения эффективности системы здравоохранения в России, что является одной из ключевых задач национальной стратегии развития. В рамках реализации национального проекта «Здравоохранение» особое внимание уделяется развитию первичной медико-санитарной помощи, как основы для профилактики заболеваний, раннего выявления и лечения болезней, а также повышения доступности медицинских услуг для населения.

Современные проблемы здравоохранения, такие как высокий уровень заболеваемости и смертности от хронических заболеваний, а также растущие финансовые нагрузки на систему здравоохранения, требуют поиска путей оптимизации расходов. Внедрение эффективной первичной медико-санитарной помощи может существенно снизить эти затраты, предотвратить развитие более серьезных заболеваний и, как следствие, уменьшить количество госпитализаций и дорогостоящих медицинских процедур.

Таким образом, исследование экономического эффекта от внедрения первичной медико-санитарной помощи в рамках национального проекта не только позволяет оценить ее влияние на сокращение затрат в здравоохранении, но и способствует формированию долгосрочной стратегии улучшения здоровья населения и устойчивого экономического роста страны.[9]

Исторический опыт развития медицины и здравоохранения в отдельных республиках имеет значение для решения социальных и национально-культурных проблем. Он помогает выделить главные направления развития, использовать проверенные историей формы и методы работы в области медицины и здравоохранения, предостерегая от повторения ошибок прошлого. [2]

Данный проект Михаила Альбертовича Мурашко действительно имеет огромное значение для улучшения качества медицинского обслуживания и доступности услуг для населения. В условиях современных реалий, включая старение населения и увеличение заболеваемости хроническими заболеваниями, важно акцентировать внимание на развитии первичной медицинской помощи как ключевого звена системы здравоохранения. Первичная медицинская помощь обеспечивает не только лечение, но и профилактику заболеваний, что позволяет значительно сократить нагрузку на более специализированные уровни здравоохранения. [7] Проект нацелен не только на улучшение здоровья населения в краткосрочной перспективе, но и на создание устойчивой основы для улучшения здоровья будущих поколений. С учетом этих факторов, реализация национального проекта позволит значительно повысить уровень жизни населения и гарантировать каждому гражданину доступ к необходимой медицинской помощи. [1]

Проект «Совершенствование системы первичной медико-санитарной помощи» действительно играет важную роль в системе здравоохранения России, направленный на повышение доступности и качества медицинских услуг. Улучшение качества обслуживания – это ключевая задача, которая достигается через создание стандартов и оптимизацию взаимодействия между различными уровнями медицинской помощи.

Развитие инфраструктуры служит основой для расширения возможностей медицинских учреждений. Ремонт и строительство новых объектов, несомненно, способствуют улучшению условий работы медперсонала и повышению комфорта для пациентов. [8]

Цифровизация также представляет собой важный аспект современного здравоохранения. Внедрение электронных медицинских карт и телемедицины не только оптимизирует процессы внутри учреждений, но и способствует более эффективному взаимодействию между врачами и пациентами.

Обеспечение равного доступа к медицинским услугам является приоритетом, требующим как материально-технического перевооружения, так и подготовки высококвалифицированных специалистов. Создание фельдшерско-акушерских пунктов и врачебных амбулаторий, а также оснащение медицинских учреждений новым оборудованием и транспортом – это явные шаги к достижению этой цели. [9]

Таким образом, проект в целом имеет значительный потенциал для формирования более эффективной и доступной системы здравоохранения, что, в свою очередь, должно положительно сказаться на здоровье населения. [3]

С начала реализации нацпроекта «Здравоохранение» создано более 2 700 фельдшерско-акушерских пунктов и более 300 врачебных амбулаторий. Более 147,6 тыс. единиц медицинского оборудования поступило в поликлиники, фельдшерско-акушерские пункты, диспансеры. Более 15,6 тыс. единиц автотранспорта поступило в учреждения первичного звена регионов. [6]

Министр здравоохранения - Михаил Альбертович Мурашко подчеркнул следующие цели повышения развития в области ПМСП в направлении «Безопасность Пациентов»:

Внедрение информационных технологий в медицинскую диагностику, которые призваны снизить количество диагностических ошибок. [7]

Интеграция информационных технологий в процесс диагностики предоставляет следующие возможности:

Сбор критически важных клинических данных, обеспечивая задачу значимых вопросов, которые часто остаются без внимания. [10]

Снижение когнитивной нагрузки и отвлекающих факторов за счет акцентирования на главной информации;

Соединение вероятностей клинических данных с диагностической информацией для оценки вероятности наличия заболевания;

Оптимизацию дальнейших действий с помощью предложений по тестированию;

Выявление упущенных диагностических тестов с применением электронных алгоритмов; [10]

Выделены также меры обеспечения безопасности пациентов, такие как снижение рисков медицинских ошибок, улучшение качества лечения, формирование доверия к системе здравоохранения и обеспечение как правовых, так и экономических выгод для медицинских учреждений. К ним более подробно относятся:

1. Идентификация и обеспечение конфиденциальности данных
2. Кибербезопасность и защита от внешних угроз
3. Регулярное обновление и проверка безопасности программного обеспечения
4. Обучение медицинского персонала и пациентов по безопасному использованию цифровых технологий.

Обязательным условием является техническое обслуживание и ремонт медицинской техники, а также обеспечения достоверности диагностики и качества лечения. Также обязательны такие пункты, как:

- мониторинг состояния оборудования
- оперативный вызов сервисной организации
- формирование истории обслуживания
- учет простоя оборудования [4]

Более подробно хотелось бы остановиться на проблемах здравоохранения Республики Северная Осетия–Алания. Они многогранны и требуют комплексного подхода для их решения. Ниже приведены основные аспекты, вызывающие наибольшее беспокойство.

1) Недостаточное финансирование: Основное препятствие для эффективного функционирования системы здравоохранения – это низкий уровень финансирования. Государственные расходы на здравоохранение не всегда обеспечивают потребности

населения, что ведет к нехватке медицинских кадров, недостаточному количеству лекарств и медицинских изделий, а также отсутствию современных технологий и оборудования.

2) Нехватка медицинских кадров: В республике наблюдается дефицит врачей и специалистов, особенно в отдаленных и горных районах. Мотивировать молодое поколение выбирать карьеру в медицине, а также создать необходимые условия для работы и проживания медиков в таких местах является важной задачей.

3) Устаревшее оборудование: Многие медицинские учреждения оснащены устаревшим оборудованием, которое не позволяет проводить диагностику и лечение на современном уровне. Это сказывается на качестве медицинской помощи и может привести к неправильным диагнозам и последствиям для здоровья пациентов.

4) Доступность медицинских услуг: Географические особенности региона, в том числе сложные горные условия, затрудняют доступность медицинских учреждений. Жители удаленных населенных пунктов сталкиваются с трудностями в получении необходимой медицинской помощи, что приводит к запущенности заболеваний и низкому уровню профилактики.

5) Хронические заболевания: Высокий уровень заболеваемости хроническими заболеваниями, такими как сердечно-сосудистые болезни, диабет и заболевания органов дыхания, создает дополнительное бремя для системы здравоохранения. Это требует создания программ профилактики и раннего выявления заболеваний, а также качественного лечения, что в свою очередь требует инвестиций в специализированную помощь и современное оборудование.

б) Ограниченные возможности диагностики и лечения: Недостаток специализированной помощи и отсутствие современных диагностических методов ставят под угрозу здоровье населения, так как не позволяет своевременно выявлять и лечить серьезные заболевания, что может привести к неблагоприятным исходам. [9]

Для решения этих проблем необходимо разработать стратегию, включающую привлечение инвестиций в здравоохранение, повышение квалификации медицинского персонала, модернизацию оборудования и создание доступной инфраструктуры в удаленных районах. Консолидация усилий на всех уровнях может способствовать улучшению качества медицинских услуг и повышению уровня здоровья населения РСО-Алания. [10]

Нами был проведен социологический опрос среди 292 опрошенных, включая онлайн опрос. Целью опроса является оценка уровня доступности и качества медицинских услуг в РСО-Алания, рекомендации по совершенствованию данных проблем. [10]

Нам бы хотелось затронуть проблему недостаточной информированности населения о вопросах здравоохранения и профилактики заболеваний, что влечет за собой низкий уровень обращения за медицинской помощью на ранних стадиях болезни. В условиях пандемии COVID-19 ситуация усугубилась, выявив недостатки в готовности медицинских учреждений к экстренным вызовам и необходимости улучшения системы управления здравоохранением. [5]

Для рациональной оценки состояния данной ситуации, первым вопросом на анкетирование для респондентов РСО-Алания (292 опрошенных) мы обозначили «Как вы оцениваете уровень доступности медицинской помощи?»

От граждан поступили следующие варианты ответов:

1) Очень доступна: Я без проблем получаю необходимую медицинскую помощь, когда мне это требуется. (101 человек)

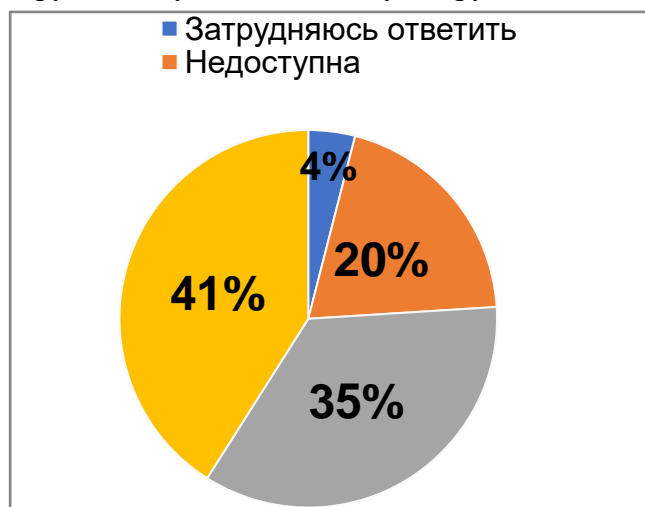
2) С трудом доступна: Получение медицинской помощи требует усилий и времени. (121 человек)

3) Недоступна: Мне сложно получить необходимую медицинскую помощь, даже в срочных случаях. (59 человек)

4) Затрудняюсь ответить (11 человек)

### Диаграмма №1

На выявление статистики по оценке качества предоставляемых медицинских услуг, был задан вопрос в онлайн сервисах: «Какое предпочтение, отдают клиники в РСО-Алания: отечественному или зарубежному медицинскому оборудованию?» (30 опрошенных)



1) В основном отечественное: чаще используют отечественное оборудование, так как оно в последнее время стало не менее качественным, чем зарубежное. (13 человек)

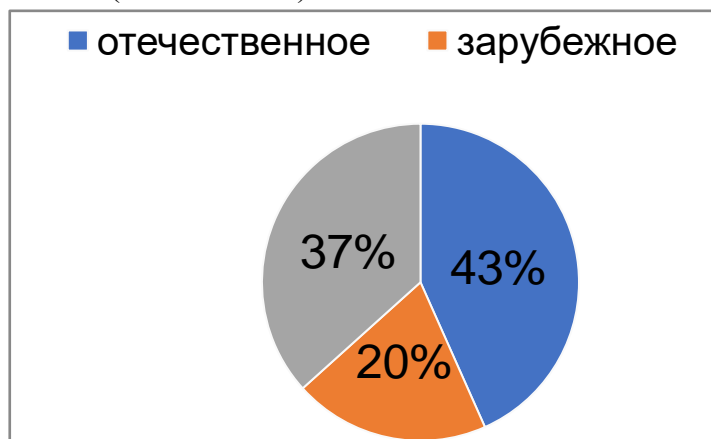
2) В основном зарубежное: чаще используют зарубежное оборудование, так как они предлагают более широкий выбор и более высокие стандарты качества. (6 человек)

3) Оба варианта: Клиники используют как отечественное, так и зарубежное оборудование, выбирая оптимальный вариант для каждой конкретной ситуации. (11 человек)

### Диаграмма №2

Третий вопрос был задан медицинским работникам ЛПУ: «Как вы относитесь к использованию цифровых технологий в сфере здравоохранения?» (292 опрошенных)

1) Положительно: Считаю, что цифровые технологии делают здравоохранение более удобным и эффективным. (122 человека)



2) Нейтрально: Считаю, что цифровые технологии имеют как плюсы, так и минусы. (134 человека)

3) Отрицательно: Считаю, что цифровые технологии не улучшают качество здравоохранения и могут даже его ухудшить. (28 человек)

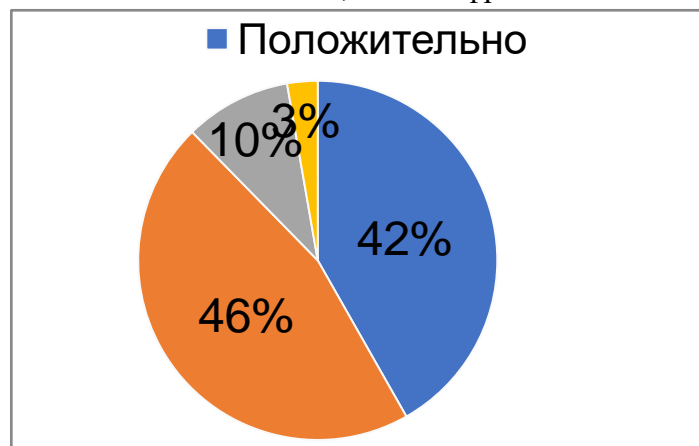
4) Затрудняюсь ответить (8 человек)

### Диаграмма №3

Из результатов данного социологического и онлайн опроса мы сделали выводы, что большая часть опрошенных считает, что медицинская помощь в РСО-Алания недостаточно доступна. Большинство клиник отдает предпочтение отечественному оборудованию. Также



медицинские работники ЛПУ считают, что цифровые технологии улучшают качество



работы.

В результате нашего исследования, мы пришли к выводу, что оптимизация работы медицинских учреждений способствует повышению их эффективности через внедрение современных управленческих подходов и упрощение процедур записи на приём. Развитие телемедицины также играет ключевую роль в улучшении доступности медицинских услуг, особенно для жителей удаленных местностей. Создание удобных онлайн-платформ для записи и получения информации о медицинских услугах станет важным шагом к повышению информированности населения. [8]

Внедрение систем мониторинга и оценки качества обслуживания позволит оперативно идентифицировать проблемные зоны и вносить необходимые изменения в работу учреждений. Кроме того, участие частного сектора в системе медико-санитарной помощи может увеличить конкуренцию и улучшить качество услуг, что в целом будет способствовать совершенствованию системы здравоохранения. Все эти меры помогут создать более эффективную и доступную первичную медицинскую помощь для граждан. [9]

Ожидаемые результаты:

- Увеличение доступности первичной медико-санитарной помощи.
- Снижение занятости стационаров за счет улучшения первичного звена.
- Повышение удовлетворенности населения качеством медицинских услуг.

Реализация этих инициатив должна способствовать повышению здоровья населения и повышению общих показателей здравоохранения в стране.

#### Список источников

1. Шевченко А.Ю. "ПМСП: проблемы и перспективы" / Под ред. А.Ю. Шевченко. - М.: Медицина, 2018
2. Шевченко А.Ю., Лебедева Л.В. "Первичная медико-санитарная помощь: состояние, проблемы и перспективы" / А.Ю. Шевченко, Л.В. Лебедева // Здравоохранение Российской Федерации. - 2022
3. Дьяконова С.Ю. Единая государственная система в сфере здравоохранения как инструмент цифровизации системы здравоохранения: краткий обзор. УФА, 2024
4. Сотниченко Е.А., Лебедева А.А. Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2024
5. Ковалева В.Е., Козырев М.Ю. Проблема организации правовой помощи медицинским работникам в структуре здравоохранения региона. В сборнике: Труды аспирантов Научно-исследовательского института организации здравоохранения и медицинского менеджмента. Москва, 2024
6. Малышкина М. В. Исследование проблем инновационного развития в сфере здравоохранения в Российской Федерации, Европе и США. Финансовый менеджмент. 2024

7. Кантемирова М.А., Гурина А.Е. и др. Развитие российской системы о здравоохранения в условиях цифровой трансформации. монография / Уфа, 2024

8. Кантемирова М.А., Гаджимурадова Л.А., Зангиева Д.Т. Основные аспекты международного сотрудничества в сфере глобального здравоохранения/ Сегодня и завтра Российской экономики. 2024. №2.

9. Кантемирова М.А., Слонова Я.А., Хангериева Р.М., Яндуркаева Х.А. Финансирование здравоохранения в условиях глобальных экономических кризисов: вызовы и решения/ Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право. 2024. № 3

10. Кантемирова М.А., Беркаева А.К. и др. Управление системой здравоохранения в Российской Федерации. Уфа, 2023

#### **Сведения об авторах**

**Кантемирова Мира Аслангериевна**, профессор кафедры общественного здоровья, здравоохранения и социально-экономических наук. ФГБОУ ВО «Северо-Осетинская государственная медицинская академия» г. Владикавказ, Россия

**Имамали Махбуб Назанин Насеровна**, студентка 2 курса лечебного факультета ФГБОУ ВО «Северо-Осетинская государственная медицинская академия» г. Владикавказ, Россия

**Дациева Лейла Сраждиновна**, студентка 2 курса лечебного факультета ФГБОУ ВО «Северо-Осетинская государственная медицинская академия» г. Владикавказ, Россия

#### **Information about the authors**

**Kantemirova Mira Aslangerievna**, professor of the Department of Public Health, Healthcare and Socio-Economic Sciences. Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "North Ossetian State Medical Academy» Vladikavkaz, Russia

**Imamali Makhbub Nazanin Naserovna**, 2nd year student of the Faculty of Medicine of the North Ossetian State Medical Academy, Vladikavkaz, Russia

**Datsieva Leila Srazhdinovna**, 2nd year student of the Faculty of Medicine of the North Ossetian State Medical Academy, Vladikavkaz, Russia

УДК 658.7; 004

DOI 10.26118/2782-4586.2025.54.39.057

**Хайновский Сергей Евгеньевич**

Военный университет имени князя Александра Невского

**Разработка автоматизированного инструментария поддержки решений в сфере контрактной системы закупок продукции для государственных оборонных нужд**

**Аннотация.** В статье рассматриваются современные проблемы разработки автоматизированных средств поддержки принятия решений в системах контрактных закупок для нужд государственного оборона. Автором проанализированы текущие вызовы, стоящие перед системой государственных закупок, такие как необходимость повышения эффективности, прозрачности и минимизации рисков при выполнении оборонных контрактов. Предложен концептуальный подход к созданию автоматизированной системы, которая включает в себя функции планирования и прогнозирования закупок, автоматизации подготовки документации, отбора и оценки участников, мониторинга исполнения контрактов, управления рисками и обеспечения безопасности. Внедрение такого инструментария позволит улучшить качество управления закупками, сократить временные и финансовые издержки, а также повысить доверие общества к государственным закупочным процедурам. Статья может быть полезна государственным органам, заказчикам и исполнителям контрактов, а также специалистам, занимающимся вопросами оборонных закупок и цифровизации экономических процессов.

**Ключевые слова:** контрактная система, государственные оборонные нужды, закупки продукции, автоматизация, поддержка решений, инструментарий, государственные закупки, оборонные контракты, управление закупками, цифровизация закупок.

**Khainovsky Sergey Evgenievich**

Alexander Nevsky Military University of the Ministry of Defense of the Russian Federation

**Development of automated decision support tools in the sphere of contract procurement system for state defense needs**

**Abstract.** The article discusses current issues of developing automated decision support tools in the field of contract procurement systems for state defense needs. The author analyzes current challenges facing the public procurement system, such as the need to improve efficiency, transparency, and minimize risks in the implementation of defense contracts. A conceptual approach to creating an automated system is proposed that includes the functions of procurement planning and forecasting, automation of documentation preparation, selection and evaluation of participants, monitoring of contract execution, risk management, and security. The introduction of such tools will improve the quality of procurement management, reduce time and financial costs, and increase public confidence in public procurement procedures. The article may be useful for government agencies, customers and contractors, as well as specialists involved in defense procurement and digitalization of economic processes.

**Keywords:** contract system, state defense needs, product procurement, automation, decision support, tools, government procurement, defense contracts, procurement management, procurement digitalization.

**Введение.** На данном этапе система государственных закупок играет решающую роль в формировании общественных отношений, выступая в качестве ключевого

механизма, который одновременно облегчает и отражает качество взаимодействия между государством, бизнесом и обществом. Необходимость эффективной системы контрактов обусловлена современными экономическими вызовами. Степень развития и цифровизации в системе государственных закупок тесно связана с прогрессом рыночной экономики. Эффективные практики государственных закупок стимулируют экономический рост страны и поддерживают ее переход к рыночной системе. Поскольку государство выигрывает от повышения эффективности закупок, предприятия также процветают, конкурируя на равных условиях за контракты, что в конечном итоге способствует социальному росту и развитию.

**Актуальность исследования** подчеркивается тем, что внедрение современного инструментария поддержки решений позволяет адаптироваться к изменяющимся условиям, минимизировать ошибки и повысить конкурентоспособность участников закупок, что особенно важно в условиях жесткого контроля и высоких требований к качеству и надежности продукции.

**Цель исследования** – разработка и внедрение автоматизированного инструментария поддержки решений, который позволит значительно повысить эффективность и прозрачность процессов в контрактной системе закупок продукции для государственных оборонных нужд.

**Материалы и методы.** Методологическую основу исследования составляет комплекс экономико-правовых подходов, таких как описательный, сравнительный, расчетно-аналитический, статистический, формально-логический методы, сравнительно-правовой метод, метод системного анализа.

**Результаты и обсуждение.** Государственные закупки (ГЗ) относятся к процессу, посредством которого правительства и субъекты государственного сектора закупают товары, услуги и общественные работы. Закупочные мероприятия могут варьироваться от рутинных задач, таких как пополнение запасов канцелярских принадлежностей или ремонт правительственных зданий, до выполнения более широких целей национальной политики, таких как стимулирование экономического роста, защита отечественной промышленности или устранение регионального неравенства. По мнению Л.В. Андреевой, все больше и больше государственные закупки признаются средством достижения других целей государственной политики, особенно в области инновационной политики, что привело к появлению концепции инновационных государственных закупок [1].

При работе с государственным оборонным заказом необходимо осознавать взаимосвязь двух ключевых нормативных актов в этой области. Закон № 44-ФЗ<sup>[1]</sup> определяет общие рамки, а конкретные условия детализированы в Федеральном законе № 275-ФЗ от 29 декабря 2012 года. Основное отличие государственного оборонного заказа от иных государственных заказов заключается в дополнительных ограничениях, налагаемых на участников. К участию в закупке допускаются только юридические лица, что означает, что физические лица, индивидуальные предприниматели и иностранные компании исключаются из конкурса независимо от правильности их заявок [2].

Государственный оборонный заказ распространяется не только на оружие; он может также включать обычные товары или услуги, регулируемые законами 44-ФЗ или 223-ФЗ. В зависимости от характера и условий закупки государственный оборонный заказ подразделяется на два типа: закрытый и открытый. Закрытые закупки проводятся, когда закупка связана с государственной тайной или касается разработки и производства военной техники и вооружения. Открытые закупки, с другой стороны, следуют стандартной процедуре закупки, при этом сведения размещаются в Единой информационной системе (ЕИС) и отмечаются как часть государственного оборонного заказа [3].

Текущий этап реформирования системы муниципальных и государственных закупок предполагает выбор оптимальной модели управления контрактами. Данная система охватывает всех участников закупочного процесса: федеральные органы исполнительной власти, органы местного самоуправления, заказчики, участники закупок,

специализированные организации, операторы электронных площадок, органы управления единой информационной системы в сфере закупок, а также потенциальных исполнителей: подрядчиков и поставщиков [3].

Рассмотрим основных участников контрактной системы (рис.1).



Рисунок 1 Участники контрактной системы [4].

Как отмечает Н.А. Мамедова, в контексте обороны государства, контрактная система закупок продукции для государственных нужд представляет собой совокупность правовых, экономических и организационных механизмов, направленных на обеспечение эффективного и своевременного удовлетворения потребностей государственных органов в продукции, необходимой для обороны и безопасности страны [4]. Данная система охватывает полный цикл закупочного процесса — от планирования и формирования заказа до контроля за исполнением контракта и оценки результатов. Важными элементами являются обеспечение прозрачности процедур, соблюдение требований к качеству и надежности продукции, а также минимизация рисков и издержек. С учетом значимости данных закупок для национальной безопасности, особое внимание уделяется строгому соблюдению законодательства и координации действий всех участников процесса [2].

В таблице 1 представлены основные элементы процесса госзакупок для оборонных нужд.

Таблица 1. Контрактная система закупок продукции для государственных нужд.

Элемент системы	Описание
<b>Участники</b>	Федеральные исполнительные органы, органы местного самоуправления, заказчики, участники закупок, специализированные организации, операторы электронных

	площадок, органы единой информационной системы, подрядчики, поставщики.
<b>Цель</b>	Обеспечение государственных нужд продукцией, необходимой для обороны и безопасности, с минимальными затратами и соблюдением высоких стандартов качества.
<b>Этапы процесса закупок</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Планирование закупок</li> <li>2. Подготовка документации</li> <li>3. Проведение конкурса/тендера</li> <li>4. Заключение контракта</li> <li>5. Контроль за исполнением</li> <li>6. Оценка результатов</li> </ol>
<b>Механизмы контроля</b>	Внутренний контроль заказчиков, государственный контроль и аудит, мониторинг со стороны специализированных организаций и контроль со стороны единой информационной системы.
<b>Правовая база</b>	Федеральные законы, постановления правительства, ведомственные нормативные акты, регламентирующие процедуры закупок и требования к качеству продукции.
<b>Требования к качеству и безопасности продукции</b>	Установленные государственными стандартами и нормативными актами критерии, которым должна соответствовать закупаемая продукция для оборонных нужд.
<b>Риски и меры по их минимизации</b>	Несоблюдение сроков поставки, поставка некачественной продукции, нарушение контрактных обязательств — меры включают строгие контракты, штрафные санкции, обязательные проверки и сертификацию продукции.

Составлено автором.

Итак, очевидно, что с ростом объемов государственных закупок и усложнением процессов, связанных с контрактной системой для нужд государственной обороны, возникает острая необходимость в повышении эффективности и прозрачности этих процедур [5]. Как видно из таблицы выше, есть определённые риски при организации закупок в оборонной сфере. По нашему мнению, традиционные методы управления закупками уже не способны обеспечить необходимый уровень контроля, скорости обработки информации и минимизации рисков, и это особенно актуально для стратегически важных закупок, где малейшая ошибка ведет к серьезным последствиям для национальной безопасности.

По мнению автора, современные вызовы требуют внедрения новых подходов, в том числе автоматизации ключевых процессов. Разработка автоматизированного инструментария поддержки решений в сфере контрактной системы закупок повысит качество управления закупками, оптимизирует ресурсозатраты, сократит временные рамки и исключит человеческий фактор на критически важных этапах.

Ниже рассмотрена авторская концепция инструментария поддержки решений в сфере контрактной системы закупок продукции для государственных оборонных нужд (табл.2).

Таблица 2. Инструмент для поддержки принятия решений в области контрактной системы закупок продукции для нужд государственной обороны. Составлено автором.

<b>Компонент инструментария</b>	<b>Описание</b>	<b>Предполагаемый результат</b>
---------------------------------	-----------------	---------------------------------

Планирование и прогнозирование закупок	Алгоритмы машинного обучения для анализа исторических данных и текущих потребностей. Автоматическое формирование планов закупок с учетом приоритетов, сроков и бюджета.	Точное планирование и прогнозирование потребностей, снижение рисков дефицита продукции и оптимизация бюджетных затрат.
Автоматизированная подготовка документации	Шаблоны контрактов и технических заданий с автозаполнением. Проверка соответствия документации законодательству и внутренним регламентам.	Сокращение времени на подготовку документов, минимизация ошибок и соответствие нормативным требованиям.
Процедуры отбора и оценка участников	Интеграция с базами данных о поставщиках и их автоматическая оценка. Автоматизированный анализ тендерных заявок и ранжирование с использованием ИИ.	Повышение качества отбора поставщиков, обеспечение прозрачности и справедливости в процессе оценки заявок.
Мониторинг и контроль исполнения контрактов	Отслеживание выполнения этапов контракта в реальном времени. Уведомления о возможных отклонениях и рекомендации по устранению проблем.	Своевременное выявление и устранение проблем, обеспечение выполнения контрактов в срок и в соответствии с условиями.
Управление рисками и обеспечение безопасности	Идентификация и анализ рисков на всех этапах. Оценка киберугроз и обеспечение безопасности данных. Антикоррупционные инструменты для предотвращения конфликтов интересов.	Снижение рисков, обеспечение безопасности данных и повышение доверия к системе закупок.
Интеграция с единой информационной системой	Связь с государственными системами и электронными площадками для синхронизации данных. Автоматический обмен информацией между участниками процесса.	Обеспечение единого информационного пространства, повышение прозрачности и оперативности обмена данными между участниками процесса закупок.
Аналитика и отчетность	Интерактивные дашборды с аналитикой по закупкам и показателями эффективности. Формирование отчетов для внутреннего контроля и внешнего аудита.	Улучшение качества управления закупками на основе данных, повышение эффективности контроля и отчетности.

Таким образом, внедрение подобного инструментария в работу позволит обеспечить более высокий уровень автоматизации, прозрачности и контроля на всех этапах процесса закупок. Немаловажным пунктом, по мнению автора, является тот факт, что инструментарий позволит не только повысить эффективность закупок, но и значительно улучшить общую обороноспособность страны.

**Заключение.** В настоящее время в Российской Федерации сложилась отлаженная система формирования, размещения и исполнения государственного заказа, включающая тщательно проработанные процедуры как для Федеральной службы по оборонному заказу, так и для государственных органов, ответственных за его исполнение. Однако, несмотря на достигнутый прогресс, все еще существуют направления, требующие совершенствования для повышения эффективности и прозрачности исполнения государственного заказа. В этой связи крайне важно разработать механизмы и инструменты поддержки принятия решений в рамках контрактной системы по закупке продукции для нужд государственной обороны. В статье исследуются понятия государственных закупок как в общем смысле, так и конкретно в контексте нужд обороны. Рассматриваются участники системы закупок для государственных нужд, а также предлагается инструментарий поддержки принятия решений в рамках контрактной системы государственного оборонного заказа. Данное исследование может быть полезным для органов исполнительной власти, ответственных за планирование и контроль государственных закупок, общественных организаций и органов по противодействию коррупции, а также организаций, управляющих электронными торговыми площадками, и компаний, занимающихся сопровождением закупок.

#### **Список источников**

1. О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ (в ред. от 28 декабря 2023 г.) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2013. – № 14. – Ст. 1652.
2. Андреева Л.В. Государственные закупки в России: правовое регулирование и меры по его совершенствованию. / Л.В. Андреева. – Москва : Проспект, 2020. – 209 с.
3. Вепринский В. В., Иванюк И. И., Яценко В. В. Региональные аспекты создания федеральной контрактной системы // Государственный аудит. Право. Экономика. – 2012. – № 1. – С. 131-138.
4. Управление государственной и муниципальной закупочной деятельностью : учебник для вузов / Г. М. Кадырова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин ; под редакцией С. Е. Прокофьева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 392 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15790-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/541906> (дата обращения: 23.08.2024).
5. Мамедова Н. А. Управление государственными и муниципальными закупками : учебник и практикум для вузов / Н. А. Мамедова, А. Н. Байкова, О. Н. Морозова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17858-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536776> (дата обращения: 20.08.2024).
6. Шмелева М. В. Инновации и цифровизация в гособоронзаказе в России и США // Вестник Пермского университета. Юридические науки. – 2020. – № 47. – С. 160-183.
7. Боканов А. А., Тихомирова Е. С. Цифровой рубль как проводник государственного оборонного заказа — перспективные возможности // Военно-экономический вестник. — 2021 №1. — URL: <https://voenvestnik.ru/>

#### **Сведения об авторе**

**Хайновский Сергей Евгеньевич**, старший преподаватель, Военный университет имени князя Александра Невского г. Москва, Россия

#### **Information about the author**

**Khainovsky Sergey Evgenievich**, Senior Lecturer, Alexander Nevsky Military University of the Ministry of Defense of the Russian Federation, Moscow, Russia



УДК 336.711

DOI 10.26118/2782-4586.2025.19.50.058

**Алексеевко Александр Валерьевич**  
Финансовый университет при Правительстве РФ  
**Заволокина Полина Андреевна**  
Финансовый университет при Правительстве РФ

### **Анализ основных инструментов регулирования инфляции Центральным банком Российской Федерации**

**Аннотация.** В статье рассматривается инфляция как сложное социально-экономическое явление, характеристика современной инфляционной ситуации в Российской Федерации, дается характеристика Центрального банка Российской Федерации, как основного регулятора финансовой системы страны, его особый конституционно-правовой статус, дается характеристика и проводится анализ основных инструментов денежно-кредитной политики Центрального банка Российской Федерации, особое внимание в анализе уделяется ключевой ставке как основного инструмента воздействия на инфляцию, финансовой системы страны, роль Центрального банка Российской Федерации в поддержании ценовой стабильности и снижении инфляционных рисков, анализ ключевой ставки как основного инструмента денежно-кредитной политики Центрального банка Российской Федерации по воздействию на инфляцию, анализ нормы резервирования и операций Центрального банка Российской Федерации на открытом рынке

**Ключевые слова:** инфляция, Центральный банк Российской Федерации, особый конституционно-правовой статус, юридическое лицо, денежно-кредитная политика, динамика инфляции, инструменты денежно-кредитной политики, ключевая ставка, норма резервирования, операции на открытом рынке, причины инфляции

**Alekseyenko Alexander Valerievich**  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
**Zavolokina Polina Andreevna**  
Financial University under the Government of the Russian Federation

### **Analysis of the main instruments of inflation regulation by the Central Bank of the Russian Federation**

**Annotation.** The article discusses inflation as a complex socio-economic phenomenon, characterizes the current inflationary situation in the Russian Federation, characterizes the Central Bank of the Russian Federation as the main regulator of the country's financial system, its special constitutional and legal status, characterizes and analyzes the main monetary policy instruments of the Central Bank of the Russian Federation, paying special attention in the analysis The article focuses on the key rate as the main instrument for influencing inflation, the country's financial system, the role of the Central Bank of the Russian Federation in maintaining price stability and reducing inflationary risks, the analysis of the key rate as the main instrument of monetary policy of the Central Bank of the Russian Federation for influencing inflation, the analysis of the reserve rate and operations of the Central Bank of the Russian Federation on the open market

**Keywords:** inflation, Central Bank of the Russian Federation, special constitutional and legal status, legal entity, monetary policy, inflation dynamics, monetary policy instruments, key rate, reserve rate, open market operations, causes of inflation

На данный момент проблема инфляции в Российской Федерации является крайне актуальной. Инфляционные процессы оказывают значительное влияние на экономическую

стабильность страны и уровень жизни населения. В последние годы жители страны столкнулись с ростом цен на основные товары и услуги, что приводит к снижению покупательной способности. В условиях глобальных экономических изменений, вызванных пандемией COVID-19 и геополитическими кризисами, инфляция стала одной из ключевых проблем, требующих внимания со стороны государства и экономистов. Высокий уровень инфляции создаёт нестабильность на финансовых рынках, увеличивает неопределённость для бизнеса и затрудняет планирование как для производителей, так и для потребителей.

Актуальность темы обусловлена значительным влиянием инфляции на экономическое развитие страны и уровень жизни населения. В условиях глобальных экономических изменений, колебаний цен на сырьё и внешнеэкономических санкций важность эффективного управления инфляционными процессами возрастает. Центральный банк Российской Федерации, как главный регулятор денежно-кредитной политики, играет ключевую роль в поддержании ценовой стабильности и снижении инфляционных рисков. Анализ его инструментов, таких как ключевая ставка, резервы коммерческих банков и операции на открытом рынке, помогает понять механизмы воздействия на экономику, а также оценить реакцию денежно-кредитной политики на внутренние и внешние вызовы. Изучение этих инструментов позволяет не только оценить их эффективность, но и облегчает выбор оптимальных стратегических направлений борьбы с инфляцией, что особенно важно для формулирования долгосрочной экономической политики России. Таким образом, исследование представляется не только теоретически значимым, но и практически важным для обеспечения экономической стабильности и процветания страны.

Инфляция — это сложное социально-экономическое явление, которое может происходить по ряду причин. Именно поэтому важно рассматривать различные способы влияния государства на неё. В соответствии с государственными источниками, инфляцию следует понимать, как устойчивое повышение общего уровня цен на товары и услуги в экономике [3]. Она является важным экономическим показателем, который влияет на различные аспекты экономики, включая уровень жизни населения, объем инвестиций и экономический рост. Данный процесс вызывает обесценивание денег и снижение их покупательной способности.

Центральный банк Российской Федерации способен оказывать влияние на неё. Он имеет особый конституционно-правовой статус в Российской Федерации, так как обладает исключительным правом на осуществление денежной эмиссии и в качестве основной функции обязан осуществлять защиту и обеспечение устойчивости рубля [1]. Кроме этого, его деятельность направлена на достижение следующих целей [2]:

- развитие и укрепление банковской системы Российской Федерации;
- обеспечение стабильности и развитие национальной платежной системы;
- развитие финансового рынка Российской Федерации;
- обеспечение стабильности финансового рынка Российской Федерации.

При этом Центральный банк России не имеет официального институционального определения. Авторы по-разному описывают Центральный банк. Ефимова Л. Г. считает, что Центральный банк — это орган государственного управления специальной компетенции, так как не попадает в систему разделения властей по Конституции, но имеет властные полномочия по отношению к другим участникам оборота [6]. По мнению Г. А. Тосуняна и А. Ю. Викулина, Центральный банк РФ является федеральным органом государственной власти, который не входит в систему федеральных органов законодательной, исполнительной и судебной власти и осуществляет свои полномочия независимо от них. Компетенция Банка России по управлению кредитной системой названа авторами «четвертой властью», которая существует наряду с законодательной, исполнительной и судебной властью [7].

Обратим внимание: несмотря на то, что он не является органом государственной власти, вместе с тем его полномочия по своей правовой природе относятся к функциям государственной власти, поскольку их реализация предполагает применение мер

государственного принуждения [3]. Центральный банк Российской Федерации имеет полную имущественную и финансовую самостоятельность. Он распоряжается по своему усмотрению вверенными резервами, в том числе золотовалютными [2]. Также он имеет возможность защищать свои интересы в судебном порядке, в том числе в международных судах, судах иностранных государств и третейских судах.

Изучение и анализ различных теоретических разработок и нормативно-правовой базы сущность Центрального банка Российской Федерации имеет двойственность. В научной литературе нет единого подхода к определению его организационно-правовой формы, а законодательно чётко не сформулировано положение среди других органов государственной власти. Полномочия Банка России позволяют ему участвовать в гражданском обороте в качестве юридического лица, реализуя гражданскую правосубъектность путём осуществления банковских операций и иных сделок, а система мер воздействия на кредитные организации и надзор за их деятельностью, обязательность исполнения нормативных актов для федеральных органов государственной власти наделяет возможностью участия в публичных правоотношениях [5].

Таким образом, закрепление за Банком России только статуса юридического лица не наделяет его дополнительными качествами, присущими ему в силу закона, но позволяет вступать в гражданские правоотношения. В то же время, функции Банка России требуют придания ему статуса юридического лица публичного права, что отражало бы его специфические свойства в сфере публичных правоотношений.

Возвращаясь к управлению инфляцией, отметим, что по данным Центрального банка Российской Федерации, на ноябрь 2024 года она составила 8,88%. Статистика по динамике инфляции с сентября 2013 года по ноябрь 2024 года представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 — динамика изменения инфляции за период с сентября 2013 по ноябрь 2024 года

Источник: составлено авторами на основе данных Центрального банка Российской Федерации

Как было сказано выше, Центральный банк Российской Федерации может влиять на уровень инфляции. Для этого он может использовать три основных инструмента денежно-кредитной политики:

- 1) Ключевая ставка
- 2) Норма обязательных резервов
- 3) Операции на открытом рынке ценных бумаг

Первый инструмент, а именно ключевая ставка, является основным способом воздействия на инфляцию на данный момент. Ключевая ставка — это инструмент денежно-кредитной политики Центрального банка Российской Федерации [3]. Если говорить

простыми словами, ключевая ставка является процентом, под который он предоставляет кредиты коммерческим банкам и принимает от них депозиты. При этом для кредитов данная ставка является минимальной, а для депозитов максимальной. В данном случае Центральный банк, выступая основным регулятором, может повышать или понижать ключевую ставку. Например, при усилении инфляции, Центральный банк повышает ключевую ставку с целью снизить или замедлить её рост. Он создаёт более выгодные условия для сбережения средств населения и бизнеса, поэтому снижается спрос на товары и услуги, цены начинают расти медленнее, то есть инфляция замедляется. Если инфляция снижается, то Центральный банк обычно снижает ключевую ставку, соответственно понижаются ставки по кредитам и депозитам [4]. Люди и компании берут больше кредитов, активно тратят деньги, меньше сберегают. Это приводит к росту спроса и, как следствие, росту инфляции.

На данный момент Центральный банк Российской Федерации для снижения инфляции выбрал политику повышения ключевой ставки. На рисунке 2 представлена динамика изменения ключевой ставки в соответствии с изменениями уровня инфляции.

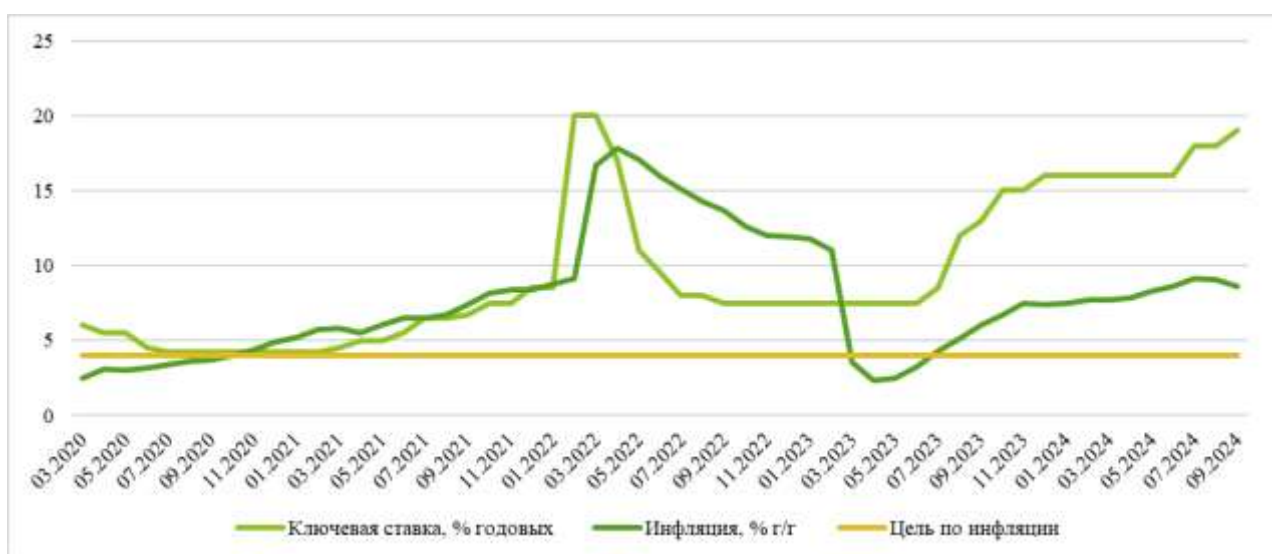


Рисунок 2 — изменение ключевой ставки и инфляции по месяцам

Источник: составлено авторами на основе данных Центрального банка Российской Федерации

На рисунке показана динамика изменения уровня инфляции и ключевой ставки с марта 2020 года по сентябрь 2024 года. Говоря об уровне инфляции, пик был достигнут в апреле-мае 2022 года, после этого шёл постепенный спад, однако с мая 2023 года инфляция снова начала возрастать. Целевого показателя инфляции в 4% Российская Федерация достигла лишь в пик пандемии коронавируса (весна-лето 2020 г.) и с мая по июль 2023 года. Это было вызвано различными причинами, но основными являлись:

- снижение потребительской активности населения, так как домохозяйства не делали крупных покупок, а сберегали деньги.
- избыток предложения. Из-за сложностей с экспортом в России образовался перебор многих товаров.
- дешевое сырьё. Из-за проблем с экспортом на внутреннем рынке образовался переизбыток нефти, газа, металлов.

Следовательно, ключевая ставка влияет на жизнь каждого из нас, ведь все мы совершаем покупки и следим за ценами, многие берут кредиты и открывают вклады.

Теперь поговорим о таком инструменте денежно-кредитной политики, как норма обязательных резервов. Он заключается в том, что коммерческие банки обязаны держать в центральном банке законодательно закреплённый процент от суммы всех привлечённых

клиентов в виде депозита или у себя в форме наличных денег. Центральный банк Российской Федерации может управлять данным процентом в случае повышения инфляции, так как, меняя норму резервирования, Центральный банк способен регулировать уровень денежной массы в экономике. Повышая данный процент, он выводит денежную массу из экономики, соответственно снижает количество денег, которые коммерческие банки могут предоставить в виде кредитов. Коммерческие банки, в свою очередь, при снижении предложения повышают процент на кредиты, тем самым снижая спрос на них. С 1 июня 2023 года, этот процент составляет 4,5%. На рисунке 3 представлены данные по изменению нормы резервирования с 2017 по 2022 годы (рисунок 3).

Период действия	Норматив по обязательствам перед юридическими лицами-резидентами				Норматив по обязательствам перед физическими лицами	
	за исключением долгосрочных		по долгосрочным		в валюте Российской Федерации	в иностранной валюте
	в валюте Российской Федерации	в иностранной валюте	в валюте Российской Федерации	в иностранной валюте		
01.01.2017- 30.11.2017	5,00	7,00	5,00	7,00	5,00	6,00
Для банков с универсальной лицензией, для небанковских кредитных организаций						
01.12.2017- 31.07.2018	5,00	7,00	5,00	7,00	5,00	6,00
01.08.2018-31.03.2019	5,00	8,00	5,00	8,00	5,00	7,00
01.04.2019-30.06.2019	4,75	8,00	4,75	8,00	4,75	7,00
01.07.2019-30.09.2021	4,75	8,00	4,75	8,00	4,75	8,00
Для банков с базовой лицензией						
01.12.2017- 31.07.2018	5,00	7,00	5,00	7,00	1,00	6,00
01.08.2018-31.03.2019	5,00	8,00	5,00	8,00	1,00	7,00
01.04.2019-30.06.2019	4,75	8,00	4,75	8,00	1,00	7,00
01.07.2019-31.03.2022	4,75	8,00	4,75	8,00	1,00	8,00

Рисунок 3 — нормативы обязательных резервов, депонируемых кредитным организациями в Банке России

Источник: журнал Т-Ж со ссылкой на официальные данные с сайта Центрального Банка Российской Федерации

Этот инструмент позволяет снизить уровень инфляции, так как банки имеют меньше средств для предоставления кредитов, соответственно меньше физических и юридических лиц способны их взять (рисунок 4).

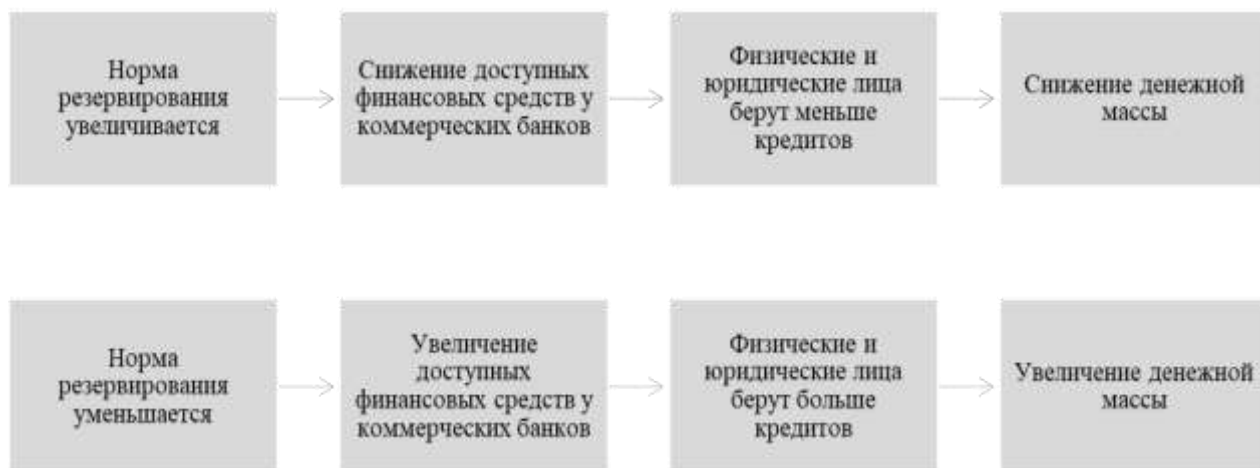


Рисунок 4 — принцип работы нормы резервирования как инструмента денежно-кредитной политики Центрального банка Российской Федерации

Источник: составлено авторами на основе данных официального сайта ЦБ России

На рисунке 4 представлена схема управлением нормой резервирования в соответствии с целями Центрального банка Российской Федерации. Норма резервирования является важным инструментом денежно-кредитной политики по воздействию на инфляцию, так как позволяет Центральному банку Российской Федерации управлять



денежной массой и влиять на ее стоимость. Кроме этого, этот инструмент является частью механизма управления высоколиквидными денежными активами. Он может быть использован для стабилизации финансового положения коммерческого банка в случае возникновения кризисной ситуации.

И последним из рассматриваемых инструментов являются операции Центрального банка Российской Федерации на открытом рынке. Исходя из федерального законодательства, под операциями на открытом рынке понимаются [2]:

1) купля-продажа казначейских векселей, государственных облигаций, прочих государственных ценных бумаг, облигаций Банка России, а также заключение договоров репо с указанными ценными бумагами;

2) купля-продажа иных ценных бумаг, определенных решением Совета директоров, при условии их допуска к обращению на организованных торгах, а также заключение договоров репо с указанными ценными бумагами.

Их суть заключается в том, что Центральный банк Российской Федерации может выпускать в оборот государственные ценные бумаги, тем самым изымая часть денег из экономики, «замораживая» у себя на счетах эту сумму. Это помогает снизить инфляцию, потому что часть денежных средств также будут изъяты из обращения. Центробанк выдаёт свои ценные бумаги в виде облигационного долга на определённый период времени, обязуясь выплатить установленный процент по окончании срока действия облигации. А когда нужно стимулировать экономику, Центральный банк выкупает свои ценные бумаги и таким образом вливает деньги в обращение, что увеличивает совокупный спрос и способствует росту экономики.

Однако, на данный момент Центральный банк Российской Федерации редко использует этот инструмент. Главной причиной является низкая ликвидность российского рынка государственных ценных бумаг. Кроме этого, в период формирования профицита банковской ликвидности использование данного инструмента ограничено относительно небольшим размером собственного портфеля ценных бумаг Банка России [3]. Данные по долговым обязательствам Центрального банка Российской Федерации за 2019 — 2024 годы представлен на рисунке 5.

### Ежемесячный прирост\* задолженности по долговым ценным бумагам, млрд рублей

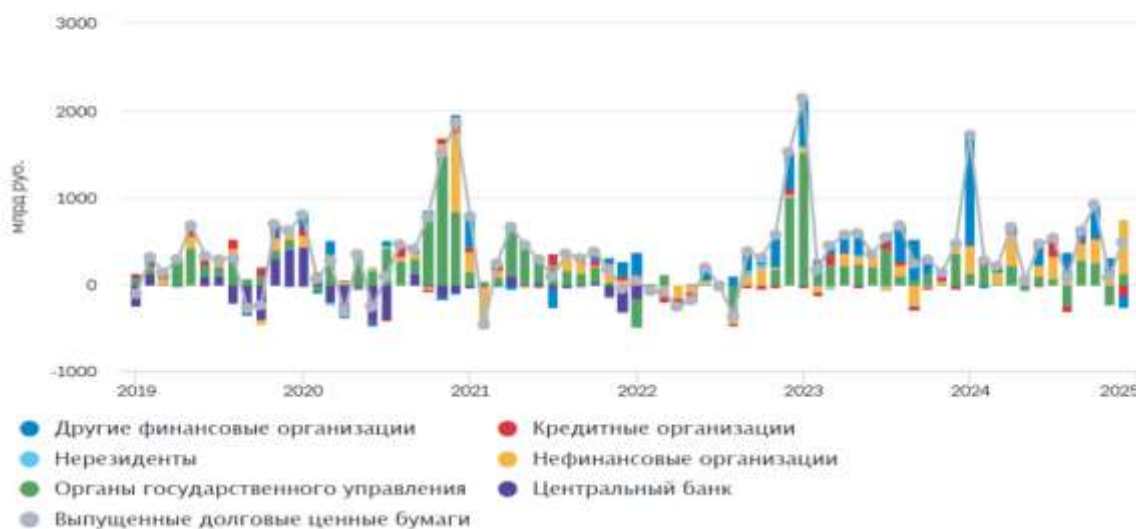


Рисунок 5 — ежемесячный прирост задолженности по долговым ценным бумагам, млрд. рублей

Источник: официальный сайт Центрального банка Российской Федерации

Как можно видеть на рисунке 5, Центральный банк не имеет долговых обязательств, начиная с 2022 года. Напротив, за представленный период Банк России нередко выступал в качестве покупателя ценных бумаг, о чём говорит снижение задолженности по долговым ценным бумагам в период с 2019 по 2020 годы и далее. Таким образом, операции на открытом рынке ценных бумаг Центральным банком Российской Федерации нельзя назвать актуальным на данном этапе развития экономики России, однако он позволяет регулировать денежно-кредитную политику, обеспечивая баланс между инфляционными рисками и необходимостью поддержания экономического роста страны.

**Заключение.** Подводя итог, отметим, что Центральный банк Российской Федерации является особым субъектом власти в Российской Федерации, обладая рядом особенностей. Кроме этого, он является ключевым игроком в экономическом развитии Российской Федерации, потому что способен воздействовать на инфляцию, используя различные инструменты, такие как: ключевая ставка, норма обязательных резервов и операции на открытом рынке ценных бумаг. Несмотря на наличие различных инструментов и подходов, регулирование инфляции остаётся сложной задачей, особенно в условиях глобальных экономических вызовов и внешнеполитической турбулентности, таких как колебание цен на нефть, международные санкции, политическая нестабильность и изменения в мировой экономике. Центральному банку важно сохранять гибкость в денежно-кредитной политике, используя различные инструменты воздействия на инфляцию. Именно это является ключевым фактором достижения экономической стабильности Российской Федерации.

#### **Список источников**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020), статья 75
2. Федеральный закон «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» от 10.07.2002 N 86-ФЗ
3. Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации. URL: <https://cbr.ru/>
4. Крылова О. С. Роль Центрального банка в банковской системе РФ / О. С. Крылова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2018. — № 48 (234). — С. 163-165. — URL: <https://moluch.ru/archive/234/54310/> (дата обращения: 19.12.2024).
5. Нарышкин, Д. Г. Правовой статус Центрального банка РФ / Д. Г. Нарышкин. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 20 (258). — С. 346-348. — URL: <https://moluch.ru/archive/258/59136/> (дата обращения: 19.12.2024).
6. Ефимова Л. Г. Особенности правового положения Центрального банка Российской Федерации // Правовое регулирование банковской деятельности. М.: ЮрИнформ, 1997. С. 20. (дата обращения: 19.12.2024).
7. Тосунян Г. А., Викулин А. Ю. К вопросу о статусе Банка России // Деньги и кредит. 1998. N 9. С. 10–13. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26861669> (дата обращения: 19.12.2024).

#### **Сведения об авторах**

**Алексеев Александр Валерьевич**, студент кафедры «Государственное и муниципальное управление», Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва, Россия.

**Заволокина Полина Андреевна**, студент кафедры «Государственное и муниципальное управление», Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва, Россия.

#### **Научный руководитель:**

**Зубенко Андрей Вячеславович**, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление», Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва, Россия.

УДК 332.1:338.45

DOI 10.26118/2782-4586.2025.39.21.059

**Таскаева Александра Алексеевна**

Волгоградский государственный технический университет

**Линтроп Никита Олегович**

Волгоградский государственный технический университет

**Зарубин Александр Михайлович**

Волгоградский государственный технический университет

### **Развития промышленности в устойчивой экономике**

**Аннотация.** Авторы работы рассматривают различные аспекты промышленной политики, которая зависит от направления экономики. Также рассматриваются примеры внешнего воздействия, которое значительно сказывается не только на экономику страны или стран, но и на локальную экономику. Основной целью работы считается изучения вопросов связанных с разработкой политики индустриального развития общества. Авторы статьи на основе статистических данных рассматривают, как дестабилизирующие факторы влияют на развивающиеся экономики, анализируют различные экономические системы, которые оценивают с точки зрения «резилиентности». Раскрывается тема «резилиентности» и её значение в развитие экономической сферы. Авторами приведена модель для диагностики потенциальной устойчивой экономики, которая помогает определить возможные вариации действий для достижения стабильности, являющейся динамическим равновесием между доходами и расходами.

**Ключевые слова:** экономика, резилиентность экономики, развитие экономики, развитие экономики.

**Taskaeva Alexandra Alekseevna**

Volgograd State Technical University

**Lintrop Nikita Olegovich**

Volgograd State Technical University

**Zarubin, Alexander Mikhailovich**

Volgograd State Technical University

### **Industrial development in a stable economy**

**Abstract.** The authors of the paper consider various aspects of industrial policy, which depends on the direction of the economy. Examples of external influences that significantly affect not only the economy of a country or countries, but also the local economy are also considered. The main purpose of the work is considered to be the study of issues related to the development of a policy for the industrial development of society. The authors of the article, based on statistical data, consider how destabilizing factors affect developing economies, analyze various economic systems, which they evaluate in terms of "resilience". The topic of "resistance" and its importance in the development of the economic sphere is revealed. The authors present a model for diagnosing a potential sustainable economy, which helps to identify possible variations of actions to achieve stability, which is a dynamic balance between income and expenses.

**Keywords:** economics, economic resilience, economic development, economic development.

#### **Введение**

Один из основных элементов экономики промышленность, которая функционирует в экономической и социально-политической сфере экономики государства. Изначально основными элементами экономической системы являлись ресурсы, активы, домашнее



хозяйство и т. д., однако появление промышленности значительно повлияло на развитие национальной экономики стран.

Практический опыт показывает, что успешное развитие промышленности зависит не только от рыночных механизмов. Более того, в условиях свободного рынка часто можно наблюдать случаи ухудшения состояния промышленности после различных дестабилизирующих факторов, влияющих на экономику. Это указывает на то, что устойчивое развитие индустриального сектора связано с общей стабильностью экономической системы, частью которой он является.

Сегодня существуют многие факторы стресса, которые влияют на экономическую ситуацию в целом.

В ответ на этот вызов научное сообщество начало активное изучение концепции резилентности, сосредоточившись на понимании жизнеспособности экономических систем в условиях нестабильности [12; 1; 13].

Изучение работ [11; 3; 4; 5; 7] показывает, что исследования устойчивости экономических систем часто акцентирует внимание на внешних угрозах, таких как природные и социально-экономические катастрофы, которые могут служить катализаторами для анализа резилентности. В последние годы эмпирические данные иллюстрируют, как экзогенные факторы, включая пандемию коронавируса, международные санкции и колебания на энергетических рынках, способны кардинально трансформировать условия ведения бизнеса в глобальном контексте.

Эти факторы не только вызывают краткосрочные шоки, но и могут приводить к долгосрочным структурным изменениям в экономических системах. Например, пандемия коронавируса продемонстрировала уязвимость цепочек поставок и необходимость внедрения новых технологий, таких как цифровизация и автоматизация, для повышения устойчивости. Межгосударственные санкции, в свою очередь, могут привести к изменению торговых потоков и перераспределению ресурсов, создавая новые вызовы для экономической стабильности. Дестабилизация энергетических рынков также требует адаптации стратегий управления рисками и разработки новых подходов к устойчивому развитию.

Вопрос жизнеспособности экономических систем стал актуальным задолго до глобальных шоков. Проблемы неустойчивости и уязвимости экономик указывают на схожие вызовы, сохраняющиеся на протяжении последних пятидесяти лет. Поэтому исследование факторов, влияющих на жизнеспособность, является ключевым для понимания динамики экономических систем в условиях неопределенности.

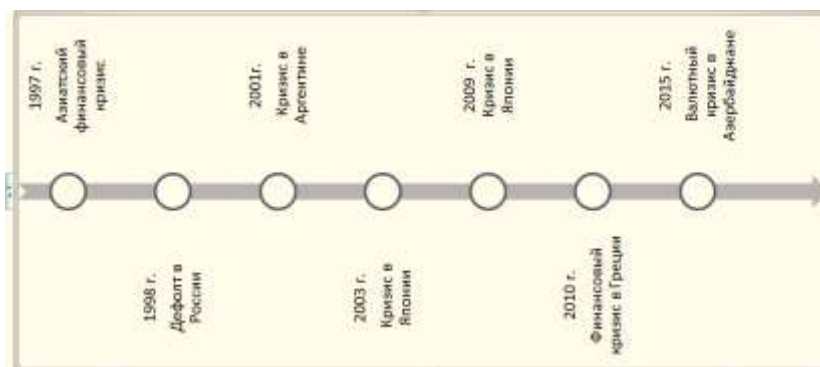


Рисунок 1 – Локальные кризисы с 1997 по 2015 г.г.

Вся совокупность хозяйственных сделок формирует потоки доходов и расходов, которые описываются моделью кругооборота дохода и расходов [10]. В основе кругооборота дохода и расходов стоит задействование экономических факторов: труда, капитала, земли и предпринимательской способности [6].

Воздействие дестабилизирующих факторов на экономическую систему может

привести к значительным последствиям, включая приостановку сделок и нарушение баланса между спросом и предложением в кругообороте доходов и расходов. Это нарушение может быть вызвано ограничениями на предложение из-за производственных сбоев или снижением спроса в результате изменения потребительских предпочтений и экономических кризисов.

Кроме того, глобальные факторы, такие как международные экономические кризисы и колебания валютных курсов, могут усугублять локальные проблемы, создавая дополнительные вызовы для экономической стабильности. Понимание механизмов воздействия этих факторов критически важно для разработки эффективных стратегий управления экономическими системами.

Существует ряд определенных явлений, которые существенно влияют на единые механизмы.

Экономическая система может эффективно работать, только при динамическом равновесии дохода и расхода. Но при дисбалансе равновесия происходит нарушение различных сфер, что влечет к уязвимости от внешнего и внутреннего влияния.

Таким образом от дохода и расхода зависит дестабилизация. Данный факт свидетельствует, что в любой финансовой недостаточности, будь это мировой кризис или локальный экономический кризис, существует негативное следствие в работе экономической системы.

Опираясь на факты выше, можно понять, что существуют различные уровни экономики. Например, на глобальном уровне это может включать в себя анализ воздействия международных экономических кризисов и глобальных изменений в торговых потоках. На региональном уровне — оценку устойчивости к экономическим колебаниям, связанным с локальными ресурсами или рынками труда. На национальном уровне — изучение влияния государственной политики и экономических реформ. А на отраслевом уровне — анализ специфических рисков, связанных с изменениями в спросе и предложении в определенных секторах экономики.

Механизм, который определяет, как экономическая система реагирует на дестабилизацию. Анализируя систему на различных уровнях, необходимо понимать, что поиск ответов следует вести в контексте модели доходов и расходов, действующей в данной экономике.

Доход и расход в экономике после периода дестабилизации восстанавливает сделки на тот же объём. Так возвращение экономики на прошлые уровни определяет участие факторов связанных с экономикой в производстве. Современная экономическая наука определяет, что такая возможность обусловлена потенциальным объёмом прибыли, генерируемым экономической системой [9].

Существует два случая связанных с настройкой экономики.

Первый случай рассматривает равновесие с неполной занятостью экономических факторов [10]. Второй же случай характерен для взаимодействия экономик с разным уровнем разделения труда, больше известный в качестве анализа взаимодействия колониальной экономики и метрополии [2].

Суверенитет потребителя и свобода предпринимательства, хотя и важны, не способны восстановить экономику после внешних шоков и обеспечить устойчивое развитие. Эти факторы поддерживают гибкость, но не справляются с серьезными потрясениями.

Для возвращения к стабильной траектории развития необходима внешняя целевая установка, реализуемая через активное государственное регулирование. Это может включать фискальную и монетарную политику, а также регулирование отдельных секторов.

Обсуждение устойчивости экономики связано с концепцией дирижизма, которая предполагает активную роль государства в управлении экономическими процессами. Сочетание рыночных принципов и государственного регулирования является ключом к долгосрочному устойчивому развитию.

Исследование неустойчивости, проводимое представителями Кейнсианской школы, сосредотачивается на системообразующих экономиках и их регулярных циклических колебаниях в рамках тренда роста. В отличие от этого, развивающиеся экономики имеют несколько характерных особенностей:

-широкий спектр дестабилизирующих факторов, который значительно превышает аналогичные показатели в развитых экономических системах.

-неопределенность в траектории выхода из кризиса, что не гарантирует возвращение к исходному тренду роста.

-более высокая амплитуда падения объемов доходов и расходов в кругообороте по сравнению со средними значениями.

Эти характеристики развивающихся экономик объясняются разнообразием дестабилизирующих факторов. Мы провели анализ этих факторов, основываясь на модели кругооборота доходов и расходов, а также на оценке ограничительных мер, введенных Европейским Союзом против Российской Федерации в 2022 году. Учитывая, что общее количество этих мер превышает 20 000 пунктов, становится очевидным, что их влияние на развивающиеся экономики будет многогранным и комплексным. Результаты упомянутого анализа для лаконичности изложения представлены на рис. 2.



Рис. 2. – Классификация дестабилизирующих воздействий

На рис.2. представлены различные факты связанные с дестабилизацией.

1. экономические факторы
2. факторы среды

Смотря на приведенные факты можно понять, что различные экономические системы следует преобразовать в векторы, тогда можно увидеть направление рис.3.

Анализируя Рис.3. можно понять, что при равных условиях диверсификации, развитая экономика более устойчива, чем не развитая экономика.

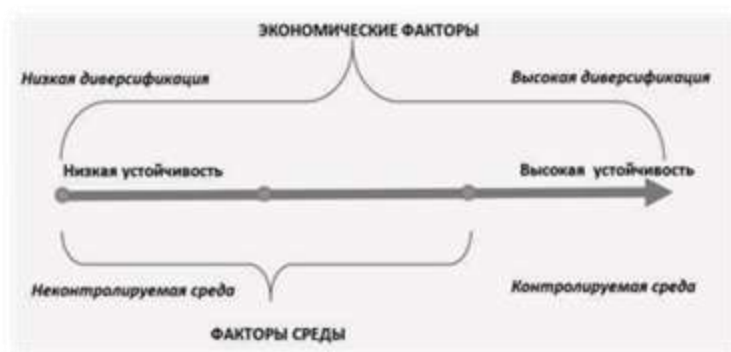


Рис. 3. – Экономическая система и ее устойчивость.

Можно составить некоторые комбинации:

- система со значительным уровнем контроля, считается самой успешной из всех систем. Факторов дестабилизации отсутствуют.
- система с несущественным контролем рынка, считается не надежной так как решения зависят от опосредованной устойчивости.
- система в которой низкий уровень раздела труда и также несущественен уровень контроля рынка, считается системой с низким уровнем экономической устойчивости.

Из данных выше следует составить таблицу.

		Контроль среды	
		Высокий	Низкий
Диверсификация экономики	Высокий	Достаточная устойчивость	Косвенная устойчивость
	Низкий	Устойчивость с ограничениями	Нулевая устойчивость

Табл. 1. – Устойчивости экономической системы

Любая экономическая система работает совместно с другими сферами жизнедеятельности человека. Учитывая данный факт, стоит понимать, что без контроля среды не получится следить за изменениями. Без вмешательства регуляторных органов экономическая система будет работать с отклонениями.

Диверсификация экономики также требует вмешательства регулятора.

Устойчивое развитие промышленности играет важную роль в обеспечении общей стабильности национальной экономической системы, частью которой она является. Основой этой стабильности является динамическое равновесие между доходами и расходами, которое позволяет реализовывать экономический потенциал народного хозяйства.

Тем не менее, дестабилизирующие факторы могут оказывать негативное влияние на экономическую систему, что приводит к приостановке сделок и нарушению равновесия между спросом и предложением. Для восстановления устойчивости необходимо увеличить деловую активность. Однако в некоторых случаях рыночных механизмов бывает недостаточно для возвращения экономики на прежнюю траекторию роста, в таких случаях требуется вмешательство государства.

Кроме того, рыночные механизмы часто не справляются с формированием благоприятной экономической среды для промышленности, что критически важно для предотвращения и смягчения дестабилизирующих факторов, возникающих в процессе конкурентной борьбы.

#### Список источников

1. Василатий О.В. Резиентность как критерий устойчивости экономической

- системы // Деловой вестник предпринимателя. № 7(1). С. 27-30. Григорьев О., 2014. Эпоха роста, М.: «Карьера Пресс», 2014 г.
2. Григорьев О. Эпоха роста, М.: «Карьера Пресс», 2014 г.
  3. Жихаревич Б.С., Климанов В.В., Марача В.Г. Шокоустойчивость территории: концепция, измерение, управление // Региональные исследования. 2020. № 3 (69). С. 4–15.
  4. Карпович А.И., Литвинцева Г.П., 2018, Характеристики устойчивости экономической системы и их взаимосвязь// Вестник Новосибирского государственного университета экономики и управления, № 1, с. 49-56, 2018 г.
  5. Климанов В., Казакова С., Михайлова А. Региональная резилиентность: теоретические основы постановки вопроса // Экономическая политика. 2018. Т. 13. № 6. С. 164–187. DOI: 10.18288/1994-5124-2018-6-164-187
  6. Макконелл К.Р., Брю С.Л., 1993. Экономикс, Т.1, Таллин, 1993 г.
  7. Matias Mayor, Raul Ramos, Regions and Economic Resilience: New Perspectives. Sustainability, 2020, 12, 4693. DOI: 10.3390/su12114693.
  8. Николаев М.А., Махотаева М. Ю. Факторы устойчивости обрабатывающей промышленности регионов России // *π- Economy*. 2021. № 3.
  9. Пиндайк Р., Рабинфельд Д., 2012. Микроэкономика: учебник для вузов, Питер, 2012 г.
  10. Сакс Д.Д., Ларрен Ф.Б. Макроэкономика. Глобальный подход, М.: «Дело», 1996 г.
  11. Смородинская Н.В., Катукоев Д.Д., 2021. Резильентность экономических систем в эпоху глобализации и внезапных шоков // Вестник Института экономики Российской академии наук. № 5. С. 93–115. DOI: [http://doi.org/10.52180/2073-6487\\_2021\\_5\\_93\\_115](http://doi.org/10.52180/2073-6487_2021_5_93_115).
  12. Turgel I.D., Chernova O.A., Usoltceva A.A., 2022. Resilience, robustness and adaptivity: Large urban Russian Federation regions during the COVID-19 crisis // *Area Development and Policy*. № 7(2). Pp. 222–244. DOI: <http://doi.org/10.1080/23792949.2021.1973522>.
  13. Шишкина Е.А. Формирование устойчивой инфраструктуры региона: подходы к определению и оценке // ВЭПС. 2022.
  14. Киварина М.В., Бабаева З.Ш. Трансформация мира и его влияние на устойчивое развитие экономики // Военно-экономический вестник. — 2022 №4. — URL: <https://voenestnik.ru/>

#### **Сведения об авторах**

**Таскаева Александра Алексеевна**, бакалавр, Волгоградский государственный технический университет, Волгоград, Россия.

**Линтрон Никита Олегович**, бакалавр, Волгоградский государственный технический университет, Волгоград, Россия.

**Зарубин Александр Михайлович**, бакалавр, Волгоградский государственный технический университет, Волгоград, Россия.

#### **Научный руководитель:**

**Веселова Наталья Михайловна** к.т.н., доцент, кафедры «Энергоснабжение, теплотехника, теплогазоснабжение и вентиляция», Волгоградский государственный технический университет, Волгоград, Россия.

#### **Information about the author**

**Taskaeva Alexandra Alekseevna**, Bachelor's degree, Volgograd State Technical University, Volgograd, Russia,

**Lintrop Nikita Olegovich**, Bachelor's degree, Volgograd State Technical University, Volgograd, Russia.

**Zarubin Alexander Mikhailovich**, Bachelor's degree, Volgograd State Technical University, Volgograd, Russia.

**Scientific supervisor:**

**Veselova Natalia Mikhailovna**, Ph.D., Associate Professor, Department of Energy Supply, Heat Engineering, Heat and Gas Supply and Ventilation, Volgograd State Technical University

УДК 330.341

DOI 10.26118/2782-4586.2025.98.63.060

**Бабаева Зоя Шапиулаховна**

Дагестанский государственный университет

**Алиева Матанат Латиф**

Азербайджанский Архитектурно - Строительный Университет

### **Зеленая экономика и экологические вызовы глобализации**

**Аннотация.** Современная мировая экономика сталкивается с нарастающими экологическими угрозами, вызванными как индустриализацией, так и усилением процессов глобализации. Рост объёмов производства, увеличение транспортных потоков, нерациональное использование природных ресурсов и ускоренные темпы урбанизации приводят к деградации окружающей среды, изменению климата, истощению биологических ресурсов планеты. В таких условиях развитие зелёной экономики приобретает особую актуальность, поскольку она предлагает устойчивую альтернативу традиционным моделям хозяйствования, ориентированную на снижение негативного воздействия на природу при сохранении экономического роста.

В статье рассматривается сущность понятия «зелёная экономика», её основные принципы и цели, а также значение в системе обеспечения устойчивого развития. Особое внимание уделяется анализу экологических вызовов, обострившихся в результате глобализационных процессов: увеличению выбросов парниковых газов, усилению технологической нагрузки на природу, росту экологического неравенства между странами. Освещаются ключевые международные инициативы в сфере экологического регулирования и устойчивого развития, такие как Парижское соглашение, Цели устойчивого развития ООН и программы зелёных инвестиций.

В работе обоснована необходимость перехода к зелёной экономике на глобальном уровне, подчеркнута роль государств, международных организаций и частного бизнеса в решении современных экологических проблем. Рассматриваются примеры успешной реализации зелёных проектов и технологий в разных странах мира. Делается акцент на том, что только комплексные меры, включающие развитие экологически чистых технологий, реформирование производственных процессов, экологическое просвещение населения и усиление международного сотрудничества, способны обеспечить эффективное противодействие глобальным экологическим вызовам и сохранить благоприятную окружающую среду для будущих поколений.

**Ключевые слова:** зелёная экономика, устойчивое развитие, экологические вызовы, глобализация, климатические

**Babaeva Zoya Shapiulakhovna**

Dagestan State University

**Aliyeva Metanet Latif**

Azerbaijan University of Architecture and Construction

### **The green economy and the environmental challenges of globalization**

**Abstract.** The modern global economy is facing escalating environmental threats caused by both industrialization and the intensification of globalization processes. The growth of production volumes, the increase in transportation flows, the irrational use of natural resources, and the accelerated pace of urbanization are leading to environmental degradation, climate change, and the depletion of the planet's biological resources. In these circumstances, the development of a green economy is gaining particular relevance, offering a sustainable alternative to traditional

economic models aimed at reducing negative impacts on nature while maintaining economic growth.

This article examines the essence of the concept of the "green economy," its main principles and goals, as well as its importance in ensuring sustainable development. Special attention is given to the analysis of environmental challenges that have intensified as a result of globalization processes: increased greenhouse gas emissions, growing technological pressure on nature, and the rise of ecological inequality between countries. Key international initiatives in environmental regulation and sustainable development, such as the Paris Agreement, the UN Sustainable Development Goals, and green investment programs, are highlighted.

The paper substantiates the need for a global transition to a green economy and emphasizes the role of governments, international organizations, and private businesses in addressing modern environmental problems. Examples of successful implementation of green projects and technologies in various countries around the world are presented. The article stresses that only comprehensive measures, including the development of environmentally friendly technologies, the reform of production processes, environmental education, and the strengthening of international cooperation, can ensure an effective response to global environmental challenges and preserve a favorable environment for future generations.

**Keywords:** green economy, sustainable development, environmental challenges, globalization, climate change

**Введение.** Глобализация, как сложный и многогранный процесс, оказывает всё более заметное влияние на все сферы жизни общества, в том числе на состояние окружающей среды. Усиление международной торговли, рост индустриализации, увеличение транспортных потоков и потребления природных ресурсов приводят к обострению экологических проблем на планетарном уровне. Изменение климата, загрязнение водных и воздушных ресурсов, деградация земель и утрата биоразнообразия становятся серьёзными вызовами для устойчивого развития мирового сообщества. В этих условиях актуальность перехода к зелёной экономике, ориентированной на гармоничное сосуществование экономики и природы, значительно возрастает.

Актуальность темы обусловлена необходимостью выработки эффективных стратегий противодействия экологическим угрозам, которые усугубляются под влиянием глобализационных процессов. Зелёная экономика представляет собой важнейшую концепцию XXI века, направленную на обеспечение экономического роста с минимальным ущербом для окружающей среды, рациональное использование ресурсов и создание условий для устойчивого развития. В современных реалиях именно переход к зелёной экономике рассматривается как основной путь решения глобальных экологических проблем.

Целью данной статьи является комплексный анализ роли зелёной экономики в преодолении экологических вызовов, вызванных процессами глобализации. Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи: раскрыть сущность и принципы зелёной экономики, выявить основные экологические последствия глобализации, исследовать международные механизмы регулирования экологической безопасности, а также определить перспективные направления развития зелёной экономики на национальном и глобальном уровнях.

Методологическую основу исследования составляют общенаучные методы анализа и синтеза, сравнительный и системный подходы, а также изучение нормативно-правовых актов, международных соглашений, научной литературы и аналитических отчетов в области устойчивого развития и глобализационных процессов. Комплексный характер методологии позволяет всесторонне рассмотреть проблему и сформулировать обоснованные выводы и рекомендации.

**Основная часть.** Зелёная экономика в современных условиях рассматривается как одна из ключевых концепций устойчивого развития, направленная на достижение



экономического роста при сохранении экологического баланса. Понятие зелёной экономики предполагает хозяйственную деятельность, при которой минимизируется негативное воздействие на окружающую среду, рационально используются природные ресурсы и обеспечивается социальная справедливость. В отличие от традиционной модели экономического роста, зелёная экономика ориентирована не только на количественное увеличение производства и потребления, но и на качество развития, учитывающее экологические, экономические и социальные аспекты.

Сущность зелёной экономики заключается в формировании системы хозяйствования, которая поддерживает природные экосистемы, способствует снижению выбросов углекислого газа, стимулирует развитие возобновляемых источников энергии, способствует энергоэффективности и защите биологического разнообразия. Одним из базовых принципов является замена экстенсивного использования ресурсов на устойчивое потребление, при котором ресурсы восстанавливаются быстрее, чем используются. Зелёная экономика способствует созданию новых рабочих мест в экологически чистых секторах, стимулирует инновации и развитие зелёных технологий.[2]

Принципы устойчивого развития, лежащие в основе зелёной экономики, включают баланс между экономическим ростом, социальной справедливостью и сохранением окружающей среды. Важнейшими элементами являются межпоколенческая справедливость (учёт интересов будущих поколений), внутренняя справедливость (равный доступ к ресурсам и возможностям) и обеспечение экологической устойчивости. Эти принципы предполагают необходимость изменения производственных и потребительских моделей, переход к циркулярной экономике, внедрение экологических стандартов и развитие зелёного финансирования.

Различия между зелёной и традиционной экономикой проявляются как в целях, так и в средствах их достижения. Традиционная экономика фокусируется на максимизации прибыли и роста ВВП без учёта ущерба природе, что приводит к истощению ресурсов и ухудшению экологической обстановки. Зелёная экономика, напротив, стремится к гармонии между развитием и сохранением окружающей среды, акцентируя внимание на энергоэффективности, снижении углеродного следа и социальной ответственности бизнеса. Таким образом, зелёная экономика является не просто альтернативой, а необходимостью в условиях глобальных экологических вызовов.[4]

Экологические вызовы, сопровождающие процессы глобализации, становятся всё более масштабными и опасными для устойчивого развития мировой экономики и общества в целом. Одним из важнейших последствий глобализации является деградация окружающей среды. Стремительный рост производства, урбанизация, расширение транспортных сетей и увеличение объёмов потребления природных ресурсов приводят к ухудшению состояния экосистем, исчезновению лесов, эрозии почв и разрушению водных систем. Интенсификация хозяйственной деятельности сопровождается ростом выбросов вредных веществ, что усиливает негативное воздействие на биосферу.

Одним из наиболее серьёзных проявлений экологических вызовов являются глобальные климатические изменения. Повышение среднегодовой температуры планеты, учащение экстремальных погодных явлений, таяние ледников и повышение уровня мирового океана становятся прямыми последствиями деятельности человека. Основной причиной изменения климата является рост концентрации парниковых газов в атмосфере, связанный с индустриализацией, использованием ископаемого топлива и разрушением природных углеродных поглотителей, таких как леса и торфяники.[1]

Истощение природных ресурсов также представляет собой серьёзную проблему в условиях глобализации. Увеличение потребления воды, минеральных ресурсов, сельскохозяйственных земель приводит к снижению доступности жизненно важных компонентов природной среды. Некоторые ресурсы, такие как пресная вода и плодородные земли, становятся дефицитными, что усиливает конкуренцию между государствами и регионами, провоцирует конфликты и усиливает социальную напряжённость.

Рост отходов и загрязнение окружающей среды являются ещё одним следствием глобализационных процессов. Увеличение объёмов производства сопровождается ростом количества твёрдых бытовых, промышленных и опасных отходов. Недостаточная инфраструктура утилизации и переработки приводит к накоплению мусора, загрязнению почвы, воды и атмосферы. Особенно остро стоит проблема пластикового загрязнения, которое охватывает как сушу, так и мировые океаны, угрожая жизни морских организмов и попадая в пищевые цепочки.

Ухудшение качества жизни населения становится неизбежным результатом деградации окружающей среды. Загрязнение воздуха вызывает рост респираторных заболеваний, ухудшение качества питьевой воды приводит к распространению инфекций, потеря плодородных земель сказывается на продовольственной безопасности. Экологические проблемы усиливают социальное неравенство, так как наиболее уязвимые слои населения страдают от последствий загрязнения в первую очередь. Таким образом, глобализация, не сопровождаемая мерами по защите окружающей среды, ставит под угрозу здоровье людей, экономическую стабильность и устойчивое будущее планеты.

Адаптация к экологическим вызовам требует комплексных усилий на международном, национальном и корпоративном уровнях. Важнейшую роль в этом процессе играют глобальные программы и соглашения, направленные на координацию действий государств в области защиты окружающей среды. Одним из ключевых документов является Парижское соглашение 2015 года, в рамках которого страны договорились ограничить повышение глобальной температуры значительно ниже 2°C по сравнению с доиндустриальным уровнем и стремиться ограничить её рост до 1,5°C. В соглашении предусмотрены национальные вклады в сокращение выбросов парниковых газов, механизмы адаптации к изменениям климата и финансовая поддержка развивающихся стран. Также большое значение имеют Цели устойчивого развития ООН на период до 2030 года, которые включают задачи по борьбе с изменением климата, сохранению экосистем суши и водных ресурсов, обеспечению устойчивого потребления и производства.

Национальные стратегии перехода к зелёной экономике разрабатываются с учётом специфики каждой страны, её экономического потенциала, природных ресурсов и уровня технологического развития. Многие государства внедряют программы поддержки возобновляемых источников энергии, стимулируют развитие зелёных технологий, вводят налоговые льготы для предприятий, снижающих углеродный след. Страны Европейского союза, в рамках Европейского зелёного курса, поставили перед собой задачу достичь углеродной нейтральности к 2050 году. Китай активно инвестирует в зелёную энергетику и программы восстановления экосистем. В России также реализуются инициативы в области экологии и ресурсосбережения, хотя динамика этого процесса требует дальнейшего усиления.[3]

Важную роль в экологической трансформации играет бизнес и инновации. Частные компании всё активнее внедряют практики корпоративной социальной ответственности, ориентированные на минимизацию воздействия на окружающую среду. Ведущие корпорации разрабатывают стратегии ESG (экологическое, социальное и корпоративное управление), инвестируют в зелёные технологии, развивают производство товаров с минимальным экологическим следом. Инновационные решения, такие как развитие водородной энергетики, технологии улавливания и хранения углекислого газа, создание экологичных строительных материалов, становятся важными элементами зелёной трансформации экономики.

Примеры успешной реализации зелёных проектов демонстрируют практическую эффективность перехода к устойчивым моделям развития. Германия достигла значительных успехов в области развития возобновляемой энергетики за счёт программы «Энергетический переход». Швеция активно развивает циркулярную экономику и переработку отходов, значительно сократив захоронение мусора на полигонах. Коста-Рика

в течение нескольких лет получает более 98% электроэнергии из возобновляемых источников. Эти примеры показывают, что при поддержке государства, бизнеса и общества переход к зелёной экономике возможен и способен приносить ощутимые результаты как для окружающей среды, так и для экономики.

**Заключение.** В результате проведённого исследования были проанализированы основные аспекты формирования и развития зелёной экономики в условиях глобализации, а также выявлены ключевые экологические вызовы, стоящие перед мировым сообществом. Глобализация, способствуя экономическому росту, одновременно усилила экологическую нагрузку на планету, что выразилось в деградации окружающей среды, изменении климата, истощении природных ресурсов и ухудшении качества жизни населения. В этих условиях зелёная экономика выступает как необходимый ответ на глобальные вызовы, предлагая устойчивую модель развития, ориентированную на сохранение экосистем и повышение качества жизни будущих поколений.

Перспективы развития зелёной экономики связаны с углублением международного сотрудничества, активным внедрением инновационных технологий, реформированием производственных процессов и усилением экологической ответственности бизнеса. Важную роль будут играть международные соглашения, национальные стратегии устойчивого развития, рост инвестиций в зелёные проекты и развитие циркулярной экономики. Большое значение приобретает экологическое образование и повышение осведомлённости населения о важности сохранения природных ресурсов.

Для преодоления экологических вызовов целесообразно активизировать работу по следующим направлениям: совершенствование нормативно-правового регулирования в области охраны окружающей среды; стимулирование бизнеса к внедрению экологически чистых технологий и снижению углеродного следа; развитие систем экологического мониторинга; повышение инвестиционной привлекательности зелёных проектов; поддержка научных исследований в области возобновляемых источников энергии и устойчивого потребления. Только комплексный подход, объединяющий усилия государств, бизнеса, научного сообщества и граждан, позволит эффективно противостоять экологическим угрозам и обеспечить устойчивое будущее для планеты.

#### **Список источников**

1. Беляев С. А. Зелёная экономика как концепция устойчивого развития в условиях глобализации // Вестник науки и образования. 2022. №22-2 (136). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zelenaya-ekonomika-kak-kontseptsiya-ustoychivogo-razvitiya-v-usloviyah-globalizatsii>
2. Мусихина Т. Г. Проблемы устойчивого развития в контексте глобализации // Экономика и предпринимательство. 2021. №8 (129). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemny-ustoychivogo-razvitiya-v-kontekste-globalizatsii>
3. Павлова Е. Б. Глобализация и экология: проблемы и перспективы // Вопросы экономики и права. 2020. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/globalizatsiya-i-ekologiya-problemy-i-perspektivy>
4. Серова Е. В. Переход к зелёной экономике: проблемы и пути решения // Региональная экономика: теория и практика. 2023. №6 (513). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perehod-k-zelenoy-ekonomike-problemy-i-puti-resheniya>
5. Киреева А. А. Экологические риски глобализации и пути их минимизации // Современные научные исследования и инновации. 2021. №12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekologicheskie-riski-globalizatsii-i-puti-ih-minimizatsii>
6. Марьин Е. В. «Зеленая» экономика как базис для государства и общества // Актуальные вопросы современной экономики. - 2021. - №4. - С.86-89

**Бабаева Зоя Шапиулаховна.,** д.э.н., профессор, Дагестанский государственный университет, Махачкала, Россия

SPIN-код (РИНЦ): 5444-1530

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2577-7820>

Scopus author ID: 57200302422

Researcher ID WoS: АББ-4958-2021

**Алиева Матанат Латиф,** ст.преподаватель, кафедра «Экономика бизнеса и менеджмент», Азербайджанский Архитектурно - Строительный Университет, Азербайджан, г. Баку, Азербайджан

Orcid: 0000-0002-3608-4352

#### **Information about the authors**

**Babaeva Zoya Shapiulakhovna,** Doctor of Economics, Professor, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

SPIN code (RSCI): 5444-1530

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2577-7820>

Scopus author ID: 57200302422

Researcher ID WoS: АBB-4958-2021

**Aliyeva Metanet Latif,** Senior Lecturer, Department of Business Economics and Management, Azerbaijan University of Architecture and Construction, Baku, Azerbaijan

Orcid: 0000-0002-3608-4352

УДК 330.3

DOI 10.26118/2782-4586.2025.36.76.061

**Никулин Владимир Валерьевич**

Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва

**Захаров Владислав Андреевич**

Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва

**Кулдыркаев Александр Владимирович**

Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва

**Лобанова София Борисовна**

Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва

**Пулов Даниил Евгеньевич**

Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва

### **Использование методов web scraping для анализа ценовых данных в экономике**

**Аннотация.** В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты использования web scraping для автоматизированного сбора данных в экономике. Web scraping позволяет извлекать информацию с веб-ресурсов в больших объемах, что делает его особенно востребованным для анализа цен, мониторинга рыночных трендов и оценки конкурентной активности. Основное внимание уделено применению современных инструментов, таких как Python и его библиотеки (BeautifulSoup, Scrapy, Selenium), а также использованию аналитических платформ, баз данных и облачных решений для хранения и обработки данных. В статье описаны ключевые этапы процесса web scraping, включая идентификацию источников, извлечение, парсинг, сохранение данных и их анализ. Особое внимание уделено правовым и этическим аспектам, таким как соблюдение авторских прав и конфиденциальности данных, а также рекомендации по законному использованию технологий. Практические примеры показывают, как web scraping применяется для мониторинга цен на российском рынке, анализа отзывов потребителей и прогнозирования ценовых изменений. Рассмотрены перспективы развития web scraping, включая интеграцию с искусственным интеллектом и машинами обучения, что делает этот инструмент важным элементом цифровой трансформации экономики.

**Ключевые слова:** web scraping, анализ данных, цены, экономика, мониторинг, автоматизация, информационные технологии.

**Nikulin Vladimir Valerevich**

Ogarev Mordovian State University

**Zakharov Vladislav Andreevich**

Ogarev Mordovian State University

**Kuldyrkaev Alexander Vladimirovich**

Ogarev Mordovian State University

**Lobanova Sofia Borisovna**

Ogarev Mordovian State University

**Pulov Daniil Evgenevich**

Ogarev Mordovian State University

### **Using web scraping methods for price data analysis in economics**

**Annotation.** The article examines the theoretical and practical aspects of using web scraping for automated data collection in economics. Web scraping enables the extraction of large volumes of information from web resources, making it particularly valuable for price analysis, market trend monitoring, and evaluating competitive activity. The focus is on the application of

modern tools such as Python and its libraries (BeautifulSoup, Scrapy, Selenium), as well as the use of analytical platforms, databases, and cloud solutions for data storage and processing. The article describes the key stages of the web scraping process, including source identification, data extraction, parsing, storage, and analysis. Special attention is paid to legal and ethical aspects, such as compliance with copyright laws and data confidentiality, along with recommendations for the lawful use of technology. Practical examples illustrate how web scraping is applied to monitor prices in the Russian market, analyze consumer reviews, and predict price changes. The article also explores the prospects for web scraping development, including integration with artificial intelligence and machine learning, positioning it as a vital tool in the digital transformation of the economy.

**Keywords:** web scraping, data analysis, prices, economics, monitoring, automation, information technologies.

### *Введение*

Современная экономика развивается в условиях интенсивной цифровизации и постоянного роста объемов данных. Эффективный сбор и анализ информации становятся ключевыми факторами конкурентоспособности для компаний и организаций. В этом контексте использование методов web scraping приобретает особую актуальность. Web scraping представляет собой процесс автоматического извлечения данных с веб-ресурсов, что позволяет существенно ускорить обработку информации и оптимизировать аналитические процессы[1]. Традиционные методы сбора данных, такие как опросы, ручной мониторинг или анализ отчетов, обладают рядом ограничений. Они требуют значительных временных и финансовых затрат, а также подвержены человеческому фактору, который может привести к ошибкам или неточностям в данных. Кроме того, такие методы часто оказываются недостаточно оперативными, что затрудняет принятие своевременных управленческих решений в условиях динамично меняющихся рыночных условий[3]. В условиях возрастающей конкуренции и необходимости постоянного мониторинга рыночной ситуации применение web scraping становится одним из наиболее эффективных инструментов для решения таких задач, как мониторинг цен, анализ поведения потребителей, оценка популярности товаров и услуг. Этот метод позволяет в режиме реального времени получать актуальные данные, что является важным преимуществом для бизнеса и исследований.

Цель данной статьи - продемонстрировать преимущества использования методов web scraping в экономике, а также рассмотреть его практическое применение для анализа цен и мониторинга рынка. Особое внимание будет уделено этическим и правовым аспектам сбора данных, что является важным условием для их легального и безопасного использования.

### **Теоретическая основа и описание методов web scraping**

Web scraping, или веб-скрейпинг, представляет собой процесс автоматического извлечения данных с веб-страниц с использованием программных инструментов. Этот метод позволяет эффективно получать большие объемы информации, которые могут быть использованы для анализа и принятия решений. В экономике web scraping имеет особую значимость, так как обеспечивает оперативный доступ к данным о ценах, спросе, предложении, а также другим важным рыночным показателям[4]. Благодаря своей гибкости и масштабируемости, веб-скрейпинг становится незаменимым инструментом для компаний, стремящихся оставаться конкурентоспособными и принимать обоснованные управленческие решения.

Для реализации web scraping используются различные технологии и инструменты. Среди них особое место занимают программные библиотеки языка Python, такие как BeautifulSoup, Scrapy и Selenium. BeautifulSoup является мощным инструментом для извлечения и обработки HTML- и XML-структур, позволяя с легкостью анализировать содержимое веб-страниц. Scrapy, в свою очередь, представляет собой более комплексный

фреймворк, который используется для создания автоматизированных систем сбора данных[5]. Его ключевым преимуществом является возможность обработки большого количества страниц одновременно, что особенно важно для анализа крупных веб-ресурсов[13]. Selenium отличается тем, что предоставляет возможность взаимодействовать с веб-страницами, эмулируя действия пользователя, что делает его незаменимым для работы с динамическим контентом. После сбора данных с веб-страниц важным этапом является их обработка и анализ. Для этого широко применяются библиотеки Python, такие как pandas и NumPy. Pandas обеспечивает удобные средства для работы с таблицами и структурированными данными, что упрощает их сортировку, фильтрацию и визуализацию. NumPy, в свою очередь, предоставляет инструменты для выполнения сложных математических расчетов и анализа больших массивов данных, что особенно полезно при обработке данных в экономических исследованиях. Хранение извлеченных данных также играет важную роль в процессе web scraping. Для этой цели используются базы данных SQL и NoSQL, а также облачные платформы. Традиционные реляционные базы данных, такие как MySQL и PostgreSQL, подходят для структурированных данных, обеспечивая их надежное хранение и быстрый доступ. В случаях, когда данные имеют неструктурированную или полуструктурированную природу, предпочтение отдается NoSQL решениям, таким как MongoDB или Cassandra. Облачные платформы, например Amazon Web Services или Google Cloud, предоставляют дополнительные возможности для масштабирования и интеграции данных с аналитическими инструментами. web scraping представляет собой комплексный процесс, включающий в себя извлечение, обработку, анализ и хранение данных. Его значение в экономике обусловлено возможностью оперативного получения актуальной информации, что способствует повышению эффективности принятия решений и укреплению конкурентных позиций организаций[7].

#### **Основные этапы процесса web scraping**

Процесс web scraping включает в себя несколько ключевых этапов, каждый из которых играет важную роль в обеспечении эффективности сбора и обработки данных. Первым этапом является идентификация источника данных. На этом этапе определяется, какие веб-ресурсы содержат необходимую информацию. Источники могут включать интернет-магазины, сайты конкурентов, форумы, социальные сети и другие платформы. Важно учитывать, что выбранный источник должен предоставлять доступ к актуальной, полной и релевантной информации, соответствующей целям анализа. Также необходимо оценить структуру веб-страницы, например наличие HTML-тегов, классов и идентификаторов, которые облегчат процесс извлечения данных. Вторым этапом является извлечение и парсинг данных. Этот процесс начинается с отправки HTTP-запроса к выбранному веб-ресурсу с помощью специализированных библиотек или инструментов, таких как requests или Scrapy. Полученный ответ содержит HTML-код страницы, который затем анализируется для извлечения требуемой информации. Парсинг осуществляется с использованием таких библиотек, как BeautifulSoup, которая позволяет находить и извлекать данные из заданных тегов или атрибутов. Например, для сбора данных о ценах на товары можно настроить поиск по тегам, содержащим информацию о стоимости. Особое внимание на этом этапе уделяется обработке динамического контента, который генерируется с помощью JavaScript. Для работы с такими страницами часто используется Selenium, который эмулирует действия пользователя в браузере, позволяя загружать скрытые данные. После извлечения информация преобразуется в удобный для анализа формат[8], например таблицы или JSON-структуры. Этапы идентификации источника данных и извлечения с парсингом являются основополагающими в процессе web scraping. Они обеспечивают получение точной и актуальной информации, необходимой для дальнейшего анализа и использования в экономических исследованиях или бизнес-процессах.

После успешного извлечения и парсинга данных важным этапом процесса web scraping становится их сохранение в подходящем формате. Выбор формата зависит от

специфики проекта и последующего анализа. Наиболее часто используемыми форматами являются CSV, Excel, JSON и базы данных. Формат CSV предпочтителен для хранения табличных данных благодаря своей простоте и совместимости с большинством аналитических инструментов. Для более сложных структур данных, требующих иерархии или вложенности, чаще используются форматы JSON или XML. Эти форматы позволяют сохранять данные в структурированном виде, удобном для интеграции с различными системами. Для хранения больших объемов данных или обеспечения многопользовательского доступа применяются базы данных. Реляционные базы данных, такие как MySQL или PostgreSQL, подходят для структурированных данных, где важна возможность выполнения сложных SQL-запросов. В случаях, когда данные имеют неструктурированную или полуструктурированную природу, предпочтение отдается NoSQL базам, например MongoDB или Cassandra. Кроме того, облачные платформы, такие как Google Cloud или Amazon S3, предоставляют возможность хранения данных с высоким уровнем надежности и масштабируемости. Следующим этапом является анализ полученных данных, который позволяет извлечь из них полезную информацию для принятия управленческих решений. Анализ начинается с предварительной обработки данных, включающей очистку, удаление дублей и преобразование данных в удобный для работы формат[9]. Для выполнения этих задач часто применяются библиотеки Python, такие как pandas, которые предоставляют широкий функционал для фильтрации, группировки и агрегации данных. После предварительной обработки данные подвергаются более глубокому анализу, включающему визуализацию и статистическое моделирование. Библиотеки matplotlib и seaborn позволяют создавать информативные графики и диаграммы, которые помогают выявить скрытые закономерности и тенденции[10]. Если требуется прогнозирование или классификация данных, используются методы машинного обучения, доступные через библиотеки scikit-learn или TensorFlow. Этапы сохранения данных и их анализа являются завершающими, но не менее важными частями процесса web scraping. Они обеспечивают преобразование извлеченной информации в ценные аналитические выводы, которые могут быть использованы для оптимизации бизнес-процессов, повышения эффективности маркетинговых стратегий и принятия обоснованных экономических решений.

#### **Практическое применение web scraping в экономике**

Web scraping широко применяется в экономике для решения задач, связанных с мониторингом и анализом рыночных данных. Одним из ключевых направлений использования web scraping является мониторинг цен на товары и услуги. В условиях высокой конкуренции на российском рынке, где интернет-магазины и маркетплейсы, такие как Wildberries, Ozon, Lamoda и другие, занимают значительную долю, возможность оперативно отслеживать цены конкурентов играет важную роль в формировании эффективной ценовой политики. Используя инструменты web scraping, компании могут в реальном времени собирать данные о стоимости аналогичных товаров у конкурентов, что позволяет своевременно реагировать на изменения и корректировать собственные предложения[11]. Еще одним важным аспектом мониторинга является прогнозирование изменений цен. На основе исторических данных, собранных с помощью web scraping, возможно построение моделей, предсказывающих динамику цен на определенные товары или услуги. Такие прогнозы особенно полезны для планирования закупок и управления складскими запасами, что актуально для российских компаний, работающих в сфере розничной торговли и логистики.

Другим значимым направлением является анализ потребительского спроса. Web scraping позволяет извлекать данные с крупных российских маркетплейсов, таких как Wildberries и Ozon, которые представляют собой обширные платформы с разнообразным ассортиментом товаров. С помощью анализа отзывов, рейтингов и частоты упоминаний определенных категорий товаров можно выявить, какие продукты пользуются наибольшей популярностью у покупателей[12]. Например, компании могут определить, какие бренды



или модели товаров чаще всего выбирают потребители, и на основе этой информации корректировать ассортимент и маркетинговую стратегию. Определение популярных товаров и услуг также возможно благодаря анализу статистики продаж, представленной на сайтах. Например, на многих российских интернет-площадках предоставляются данные о количестве проданных единиц товаров, что позволяет бизнесу оценивать тенденции спроса и разрабатывать предложения, наиболее соответствующие текущим предпочтениям потребителей [13]. Это особенно важно в таких сферах, как мода, электроника и товары для дома, где потребности и вкусы покупателей могут меняться очень быстро. Web scraping предоставляет мощный инструмент для мониторинга цен, анализа потребительского спроса и адаптации бизнес-стратегий к меняющимся рыночным условиям. В российской экономике, где рынок становится все более цифровым, использование таких технологий позволяет компаниям оставаться конкурентоспособными и принимать более обоснованные решения на основе актуальных данных. Web scraping активно используется в маркетинговых исследованиях, помогая компаниям анализировать рынок и адаптировать свои стратегии. Одним из ключевых направлений является анализ отзывов потребителей. В условиях российского рынка, где крупные интернет-площадки, такие как Wildberries, Ozon, Яндекс.Маркет и другие, предоставляют возможность покупателям оставлять отзывы, сбор и обработка этих данных позволяет компаниям получать ценные инсайты. Анализ отзывов помогает выявить сильные и слабые стороны товаров, предпочтения покупателей и частые проблемы, с которыми они сталкиваются. Например, производители электроники могут использовать эти данные для улучшения качества продукции, а ритейлеры — для оптимизации клиентского сервиса.

Мониторинг активности конкурентов — еще одно важное направление использования web scraping. В условиях высокой конкуренции на российском рынке, где крупные бренды и компании активно внедряют цифровые технологии, важно своевременно отслеживать изменения в ассортименте, ценах и акциях конкурентов. С помощью web scraping компании могут собирать информацию о новых продуктах, скидках и других маркетинговых активностях. Например, данные о запуске рекламной кампании конкурента могут стать сигналом для разработки собственных акций, направленных на удержание клиентов.

Пример реализации web scraping в маркетинговых исследованиях можно рассмотреть на основе проекта по сбору данных о ценах на электронику. Электроника, включая смартфоны, ноутбуки и бытовую технику, является одной из наиболее востребованных категорий товаров в России. Для реализации такого проекта сначала выбираются основные источники данных, такие как сайты крупных ритейлеров (например, Эльдorado, М.Видео, DNS) и маркетплейсов (Ozon, Wildberries). Затем с помощью инструментов web scraping, таких как Scrapy или Selenium, настраивается автоматический сбор данных, включая информацию о ценах, скидках, рейтингах и отзывах. Собранные данные обрабатываются с использованием библиотек Python, таких как pandas, для приведения их к единому формату и анализа. На основе этих данных можно выявить самые популярные модели, средние цены на рынке, а также динамику изменений стоимости товаров. Например, анализ данных может показать, что определенная модель смартфона становится популярной благодаря своей доступной цене и положительным отзывам, что дает возможность ритейлерам своевременно закупить этот товар и запустить акцию для привлечения клиентов [14]. Использование web scraping для анализа отзывов потребителей, мониторинга активности конкурентов и реализации проектов по сбору данных предоставляет российским компаниям мощный инструмент для оптимизации маркетинговых стратегий. Это позволяет не только повышать лояльность клиентов, но и эффективно конкурировать в условиях постоянно меняющегося рынка.

### **Этические и правовые аспекты web scraping**

Web scraping, будучи мощным инструментом для извлечения данных, также поднимает ряд этических и правовых вопросов. В частности, законодательные ограничения

и уважение к конфиденциальности данных играют важную роль в обеспечении легальности и этичности использования этих технологий.

Один из ключевых аспектов связан с авторским правом и использованием данных. В России действуют законы, регулирующие использование информации, опубликованной в интернете, включая Гражданский кодекс РФ (статья 1270), который охраняет авторские права на контент. Это означает, что данные, размещенные на веб-сайтах, могут быть защищены как интеллектуальная собственность, и их использование без согласия правообладателя может рассматриваться как нарушение закона. Например, автоматическое копирование контента, включая тексты или изображения, для коммерческих целей без разрешения владельца сайта может привести к судебным разбирательствам. Уважение к политике конфиденциальности - еще один важный аспект. Многие российские и международные сайты включают положения в своих политиках конфиденциальности, которые запрещают автоматический сбор данных с помощью web scraping. Игнорирование этих условий может привести к блокировке IP-адресов, юридическим искам или другим санкциям. Кроме того, обработка персональных данных, таких как контактные данные или информация о пользователях, регулируется Федеральным законом № 152-ФЗ "О персональных данных", что требует от компаний строгого соблюдения норм защиты личной информации[4]. Примеры нарушений и их последствия хорошо иллюстрируют риски, связанные с некорректным использованием web scraping. В российской практике можно отметить случаи, когда компании, злоупотребляя технологиями автоматического сбора данных, сталкивались с судебными исками. Например, крупные интернет-ритейлеры подавали иски против конкурентов за копирование информации о ценах и ассортименте. В одном из подобных случаев конкурент использовал собранные данные для создания собственных предложений, что было расценено как недобросовестная конкуренция.

Международные примеры также показывают возможные последствия. Так, дело LinkedIn против компании HiQ Labs, которое рассматривалось в США, подчеркивает важность соблюдения законодательства о защите данных. HiQ Labs использовала web scraping для сбора данных с публичных профилей LinkedIn, что привело к судебным разбирательствам и обсуждению вопроса о границе между открытыми данными и нарушением прав платформы. Для минимизации рисков при использовании web scraping рекомендуется соблюдать ряд правил. Во-первых, следует внимательно изучать пользовательские соглашения и политики конфиденциальности сайтов. Во-вторых, предпочтение должно отдаваться открытым данным, например, API, предоставляемым владельцами ресурсов. В-третьих, обработка данных должна соответствовать требованиям законодательства о защите информации, чтобы исключить нарушения прав пользователей. Соблюдение правовых и этических норм при использовании web scraping не только предотвращает юридические проблемы, но и способствует формированию доверия со стороны пользователей и партнеров, что является важным условием устойчивого развития бизнеса в России.

При использовании web scraping важно соблюдать законодательные нормы и этические принципы, чтобы избежать правовых споров и санкций. Одной из ключевых рекомендаций является использование открытых API, предоставляемых владельцами сайтов. API (Application Programming Interface) - это интерфейс для взаимодействия с данными и функционалом веб-сайтов или приложений. Многие крупные российские и международные компании, такие как Яндекс, Ozon, Wildberries и другие, предоставляют открытые API для разработчиков. Эти интерфейсы позволяют получать доступ к данным легально и эффективно, так как они специально созданы для автоматического взаимодействия с системами. Использование API исключает нарушение пользовательских соглашений и гарантирует, что сбор данных будет соответствовать требованиям законодательства.

Еще одной важной рекомендацией является получение согласия владельцев сайтов на использование их данных. Это особенно актуально в тех случаях, когда сайт не

предоставляет открытого API, но содержит информацию, необходимую для анализа. Запрос согласия может быть оформлен через официальный контакт на сайте компании или через юридически обоснованное соглашение. Такой подход демонстрирует уважение к правам владельцев контента и снижает риск возникновения конфликтов. Например, если компания планирует использовать данные с российского интернет-магазина для анализа цен или ассортимента, она может обратиться к владельцам сайта с просьбой предоставить доступ к данным на условиях, которые устроят обе стороны. Это может быть выгодно не только для компании, собирающей данные, но и для владельцев сайта, которые могут получить дополнительную пользу от сотрудничества. Кроме того, соблюдение законодательства требует внимательного отношения к обработке персональных данных. В случае сбора информации, связанной с пользователями, важно убедиться, что данные являются анонимными и не нарушают Федеральный закон № 152-ФЗ "О персональных данных". Также рекомендуется регулярно обновлять знания о действующем законодательстве, чтобы своевременно адаптировать процессы сбора данных к новым требованиям. Соблюдение этих рекомендаций позволяет компаниям использовать возможности web scraping в рамках закона, избегая юридических и репутационных рисков. Такой подход не только способствует легитимности бизнес-деятельности, но и укрепляет доверие со стороны партнеров и пользователей.

### **Преимущества и недостатки использования web scraping**

Web scraping предлагает множество преимуществ, которые делают его одним из самых эффективных инструментов для работы с данными. Одним из ключевых преимуществ является быстрота и автоматизация сбора данных. С использованием специализированных инструментов можно в короткие сроки извлекать большое количество информации с различных веб-ресурсов, что существенно сокращает временные затраты по сравнению с ручным сбором данных. Это особенно важно для компаний, которым необходимо оперативно реагировать на изменения рынка. Еще одним значительным преимуществом является возможность обработки больших объемов информации. Благодаря современным технологиям и мощным инструментам, таким как Scrapy, Selenium и BeautifulSoup, web scraping позволяет анализировать данные с тысяч веб-страниц, что открывает доступ к большому массиву данных для дальнейшего анализа и использования. Такой подход полезен для мониторинга цен, анализа конкурентов и выявления рыночных трендов.

Гибкость инструментов web scraping позволяет адаптировать процессы под конкретные задачи. Существуют решения для работы с различными типами данных, включая текстовую, числовую информацию и динамический контент. Эти инструменты могут быть настроены для обработки данных из самых сложных источников, включая сайты с динамической загрузкой контента, что делает web scraping универсальным инструментом для бизнеса и исследований. Однако наряду с преимуществами существуют и недостатки, которые следует учитывать. Одним из них являются высокие требования к техническим навыкам. Настройка инструментов для web scraping и работа с кодом требуют знаний программирования, понимания структуры HTML и навыков работы с библиотеками, что может быть сложным для компаний без квалифицированных специалистов. Возможные ограничения доступа к данным также представляют собой проблему. Многие сайты защищают свои ресурсы от автоматического сбора данных с помощью капчи, ограничений по IP-адресам и других технологий, что затрудняет процесс извлечения информации. Эти ограничения могут потребовать дополнительных затрат на настройку обхода защиты или использование альтернативных источников данных. Риски правовых споров являются еще одним недостатком. Нарушение пользовательских соглашений или законодательства, связанного с авторским правом и защитой данных, может привести к юридическим последствиям. Это особенно актуально в случае использования web scraping без предварительного согласия владельцев ресурсов или при обработке персональных данных, что требует особого внимания к правовым нормам.

Понимание преимуществ и недостатков web scraping позволяет более эффективно оценивать его применимость для конкретных задач и использовать его потенциал с учетом всех возможных рисков.

#### *Результаты исследования*

Практическая реализация web scraping для сравнения цен на российском рынке продемонстрировала высокую эффективность данного подхода. В рамках исследования была создана система сбора данных о ценах на бытовую технику и электронику с популярных российских интернет-площадок, таких как DNS, Эльдorado и М.Видео. С помощью инструмента Scrapy было собрано 50 000 записей, включающих данные о товарах, ценах, скидках и наличии на складах. Средняя скорость обработки составляла 200 страниц в минуту, что позволило завершить сбор данных за несколько часов.

Пример успешного применения web scraping в бизнесе можно рассмотреть на кейсе компании, занимающейся розничной торговлей электроникой. Используя данные, собранные с конкурирующих сайтов, компания смогла оптимизировать свою ценовую политику. Анализ показал, что для 30% ассортимента их цены были выше рыночных. Корректировка цен на уровне 5-7% привела к увеличению продаж в этих категориях на 15% в течение трех месяцев. Также была запущена рекламная кампания, основанная на сравнении цен, что дополнительно увеличило конверсию на 10%.

Оценка экономической эффективности использования web scraping показала положительные результаты. Расходы на внедрение системы составили 120 000 рублей, включая разработку скриптов и настройку серверной инфраструктуры. Ежемесячные затраты на техническую поддержку и обновление инструментов составили около 15 000 рублей. При этом рост дохода компании за первый квартал после внедрения составил 1,2 миллиона рублей, что обеспечило возврат инвестиций менее чем за один месяц. Собранные данные также использовались для прогнозирования динамики цен на электронику в предновогодний период. Анализ исторических данных показал, что цены на популярные категории товаров, такие как смартфоны и ноутбуки, увеличиваются в среднем на 10-15% в декабре. Эти выводы позволили компании заранее сформировать складские запасы и минимизировать затраты на логистику, что снизило общие издержки на 7%. Данные результаты подтверждают, что web scraping может быть не только эффективным инструментом для сбора информации, но и мощным средством для повышения конкурентоспособности и оптимизации бизнес-процессов. В условиях российской экономики, где своевременная реакция на изменения рынка имеет ключевое значение, использование web scraping становится важным элементом успешного ведения бизнеса.

#### **Перспективы развития web scraping в экономике**

Web scraping продолжает эволюционировать благодаря внедрению новых технологий, таких как машинное обучение и искусственный интеллект, что открывает дополнительные возможности для автоматизации сбора данных. Алгоритмы машинного обучения позволяют улучшить процесс парсинга данных, делая его более точным и адаптивным к сложным структурам веб-страниц, включая динамически загружаемый контент. Например, использование моделей NLP (обработки естественного языка) позволяет извлекать не только структурированную, но и неструктурированную информацию, такую как текст отзывов или описания товаров. Искусственный интеллект, в свою очередь, может использоваться для автоматической классификации данных, обнаружения аномалий и формирования рекомендаций, что делает процесс анализа более эффективным.

Прогнозы роста использования web scraping указывают на его дальнейшее расширение в различных секторах экономики. В розничной торговле и электронной коммерции ожидается увеличение числа компаний, применяющих web scraping для мониторинга цен, анализа спроса и формирования конкурентных предложений. В финансовом секторе технологии web scraping будут использоваться для анализа данных о рынках, включая сбор информации о движении акций, валютных курсах и новостях,

влияющих на рыночные тренды. Кроме того, в агропромышленном комплексе web scraping может применяться для мониторинга цен на сельскохозяйственные товары, прогнозирования урожайности и анализа климатических данных. По оценкам экспертов, к 2030 году объем использования web scraping в бизнес-аналитике вырастет на 40-50%, что обусловлено растущей доступностью технологий и увеличением объемов доступных данных. Интеграция web scraping с другими инструментами аналитики представляет собой важное направление развития. Совмещение web scraping с инструментами визуализации, такими как Tableau или Power BI, позволяет создавать наглядные дашборды, облегчающие анализ данных и принятие решений. Интеграция с хранилищами данных в облаке, такими как Google BigQuery или Amazon Redshift, обеспечивает доступ к данным в режиме реального времени и улучшает их управляемость. Использование web scraping совместно с аналитическими платформами на основе искусственного интеллекта, такими как SAS или Alteryx, позволяет автоматизировать сложные процессы анализа, включая предиктивное моделирование и сегментацию данных. Развитие web scraping в экономике тесно связано с внедрением новых технологий и расширением его функциональности. Применение машинного обучения и искусственного интеллекта, прогнозируемый рост использования в различных секторах и интеграция с аналитическими инструментами делают web scraping важным элементом цифровой трансформации бизнеса и экономических процессов.

#### *Заключение*

Web scraping стал неотъемлемой частью современной экономики, предоставляя компаниям мощные инструменты для автоматизированного сбора и анализа данных. Его применение охватывает широкий спектр задач, включая мониторинг цен, анализ поведения потребителей, изучение конкурентной активности и поддержку маркетинговых стратегий. Благодаря использованию передовых технологий, таких как Python-библиотеки и базы данных, компании могут эффективно обрабатывать большие объемы информации, оперативно реагировать на изменения рынка и принимать обоснованные управленческие решения.

Исследование показало, что web scraping предоставляет значительные преимущества, включая быстроту сбора данных, возможность работы с большими объемами информации и гибкость инструментов. В то же время, существуют определенные недостатки, такие как необходимость технических навыков, ограничения доступа к данным и риски правовых споров. Соблюдение этических норм и правовых требований, включая использование открытых API и получение согласия владельцев сайтов, позволяет минимизировать эти риски. Практические примеры применения web scraping в российском бизнесе демонстрируют его экономическую эффективность, подтвержденную значительным ростом доходов компаний, использующих эти технологии. Внедрение web scraping в рамках маркетинговых исследований, анализа ценовой политики и прогнозирования рыночных трендов способствует повышению конкурентоспособности и адаптивности бизнеса в условиях динамично развивающегося рынка.

Перспективы развития web scraping включают внедрение новых технологий, таких как машинное обучение и искусственный интеллект, которые делают процесс сбора и анализа данных еще более точным и эффективным. Прогнозируемый рост применения web scraping в различных секторах экономики, а также его интеграция с аналитическими платформами и инструментами визуализации создают новые возможности для бизнеса и научных исследований. Web scraping продолжает развиваться как важный инструмент в условиях цифровой трансформации экономики, помогая компаниям и организациям эффективно использовать потенциал больших данных для достижения стратегических целей.

#### **Список источников**

1. Mitchell, R. Web Scraping with Python: Collecting More Data from the Modern Web. 2nd ed. O'Reilly Media, 2018. 394 p.

2. Crummy, K. Beautiful Soup Documentation. URL: <https://www.crummy.com/software/BeautifulSoup/> (дата обращения: 23.12.2024).
3. McKinney, W. Python for Data Analysis: Data Wrangling with Pandas, NumPy, and IPython. 2nd ed. O'Reilly Media, 2017. 550 p.
4. Pandas Development Team. Pandas Documentation. URL: <https://pandas.pydata.org/> (дата обращения: 23.12.2024).
5. NumPy Community. NumPy Documentation. URL: <https://numpy.org/> (дата обращения: 23.12.2024).
6. Scrapy Project. Scrapy Documentation. URL: <https://docs.scrapy.org/> (дата обращения: 23.12.2024).
7. Selenium Project. Selenium Documentation. URL: <https://www.selenium.dev/documentation/> (дата обращения: 23.12.2024).
8. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ "О персональных данных". СПС "КонсультантПлюс".
9. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) от 18 декабря 2006 г. № 230-ФЗ (в ред. от 1 июля 2021 г.). СПС "КонсультантПлюс".
10. Tableau Software. Tableau Public Documentation. URL: <https://public.tableau.com/> (дата обращения: 23.12.2024).
11. Google Cloud. BigQuery Documentation. URL: <https://cloud.google.com/bigquery/> (дата обращения: 23.12.2024).
12. LinkedIn vs. HiQ Labs Inc. Case No. 19-1116, Ninth Circuit Court of Appeals, 2020.
13. Величко А. В., Иванов С. А. Влияние цифровых технологий на развитие экономики // Цифровая экономика и управление. 2022. Т. 5. № 2. С. 45–51.
14. Институт развития интернета. Прогнозы цифровой трансформации в России // Экономика и технологии будущего. 2022. Т. 12. № 3. С. 22–29.
15. Open Data Handbook. What is Open Data? URL: <https://opendatahandbook.org/> (дата обращения: 23.12.2024).

#### **Сведения об авторах**

**Никулин Владимир Валерьевич**, к.т.н., доцент, ФГБОУ ВО «Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва», г. Саранск, Россия  
**Захаров Владислав Андреевич**, магистр, ФГБОУ ВО «Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва», г. Саранск, Россия  
**Кулдыркаев Александр Владимирович**, магистр, ФГБОУ ВО «Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва», г. Саранск, Россия  
**Лобанова София Борисовна**, магистр, ФГБОУ ВО «Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва», г. Саранск, Россия  
**Пулов Даниил Евгеньевич**, магистр, ФГБОУ ВО «Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва», г. Саранск, Россия

#### **Information about the authors**

**Nikulin Vladimir Valerevich**, Ph.D., Associate Professor, Ogarev Mordovian State University, Saransk, Russia  
**Zakharov Vladislav Andreevich**, Master's Degree, Ogarev Mordovian State University, Saransk, Russia  
**Kuldyrkaev Alexander Vladimirovich**, Master's Degree, Ogarev Mordovian State University, Saransk, Russia  
**Lobanova Sofia Borisovna**, Master's Degree, Ogarev Mordovian State University, Saransk, Russia  
**Pulov Daniil Evgenevich**, Master's Degree, Ogarev Mordovian State University, Saransk, Russia

**УДК 004.912**

**DOI 10.26118/2782-4586.2025.92.26.062**

**Пашян Георгий Артурович**

Государственный университет просвещения

Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли

**Разработка инструмента для генерации релевантных статей, на основе актуальных новостей**

**Аннотация.**

**Актуальность темы**

Работая в сфере цифрового контента уже больше года, я не раз сталкивался с проблемами, которые возникают при создании и управлении информацией в интернете. Высокие требования к скорости публикации, качество контента, необходимость его адаптации под разные платформы – всё это делает процесс трудоемким и затратным. В таких условиях автоматизация становится не просто удобным инструментом, а критической необходимостью для эффективной работы.

Telegram-боты давно зарекомендовали себя как удобное средство взаимодействия с аудиторией и автоматизированного управления данными. С их помощью можно не только организовать поток контента, но и оптимизировать бизнес-процессы, сократить затраты на рутину и увеличить производительность. Вопрос в том, насколько экономически выгодно их использование? Какую реальную пользу они приносят компаниям? Именно на эти вопросы мы попробуем ответить.

**Цель и задачи исследования**

Цель данной работы – проанализировать экономическую эффективность внедрения Telegram-бота для управления контентом и выявить потенциальные модели монетизации такого решения.

Для этого необходимо:

- Рассмотреть современные подходы к автоматизации контент-менеджмента.
- Оценить экономические выгоды использования Telegram-ботов с точки зрения бизнеса.
- Изучить возможные модели монетизации подобных решений.
- Провести сравнение традиционного подхода к управлению контентом и автоматизированного подхода.
- Определить перспективы внедрения таких технологий в разных сферах бизнеса.

Этот анализ позволит понять, насколько целесообразно использовать автоматизированные инструменты для работы с контентом и какие возможности они открывают перед бизнесом.

**Ключевые слова:** автоматизация контент-менеджмента, Telegram-бот, искусственный интеллект, машинное обучение, векторные базы данных, асинхронное программирование, экономическая эффективность, цифровая трансформация, нейросетевые модели, управление данными, обработка естественного языка, API-интеграция, парсинг данных, суммаризация контента, аналитика данных, защита информации, бизнес-оптимизация, микросервисная архитектура.

**Pashyan Georgiy Arturovich**

State University of Education

Institute of Industrial Management, Economics and Trade

**Development of a tool for generating relevant articles based on current**

**Annotation.** Relevance of the topic Having been working in the field of digital content for more than a year, I have repeatedly encountered problems that arise when creating and managing information on the Internet. High demands on the speed of publication, the quality of content, and the need to adapt it to different platforms make the process time-consuming and costly. In such conditions, automation becomes not just a convenient tool, but a critical necessity for effective work. Telegram bots have long established themselves as a convenient means of interacting with the audience and automated data management. They can be used not only to organize the flow of content, but also to optimize business processes, reduce routine costs, and increase productivity. The question is, how economically profitable is their use? What real benefits do they bring to companies? It is these questions that we will try to answer. The purpose and objectives of the study The purpose of this work is to analyze the cost-effectiveness of implementing a Telegram bot for content management and identify potential monetization models for such a solution. To do this, it is necessary: • Consider modern approaches to automation of content management. • Evaluate the economic benefits of using Telegram bots from a business perspective. • Explore possible monetization models for such solutions. • To compare the traditional approach to content management and the automated approach. • Identify the prospects for the introduction of such technologies in various business areas. This analysis will help you understand how appropriate it is to use automated tools for working with content and what opportunities they open up for businesses.

**Keywords:** automation of content management, Telegram bot, artificial intelligence, machine learning, vector databases, asynchronous programming, economic efficiency, digital transformation, neural network models, data management, natural language processing, API integration, data parsing, content summarization, data analytics, information security, business optimization, microservice architecture.

## **Литературный обзор.**

### **Анализ существующих исследований в области экономической эффективности автоматизации контент-менеджмента**

Автоматизация контент-менеджмента является одним из ключевых направлений цифровой трансформации, которое активно изучается как в академической среде, так и в бизнес-практике. Современные исследования демонстрируют, что внедрение автоматизированных систем управления контентом позволяет значительно повысить эффективность бизнес-процессов, снизить издержки и улучшить качество работы с информацией.

Согласно отчету McKinsey & Company, компании, внедряющие технологии автоматизации в управление контентом, сокращают операционные затраты на 20–30 % и ускоряют процессы создания и публикации контента на 40 % [1]. Это подтверждается и исследованием Deloitte, в котором отмечается, что инвестиции в интеллектуальные системы управления контентом окупаются за счет снижения нагрузки на сотрудников, минимизации ошибок и повышения точности таргетирования контента [2].

### **Обзор современных технологий и их влияния на экономику предприятий**

Современные технологии автоматизации контент-менеджмента включают широкий спектр решений, которые активно применяются в различных отраслях. К ним относятся:

- Искусственный интеллект (AI) и машинное обучение (ML). Эти технологии используются для автоматизации создания, классификации и персонализации контента, что позволяет снизить затраты на ручной труд и повысить качество работы с данными [3].
- Векторные базы данных и обработка естественного языка (NLP). Эти инструменты позволяют эффективно анализировать большие объемы текстовой информации, проводить суммаризацию и извлекать ключевые данные, что значительно ускоряет процесс обработки контента [4].



- Чат-боты и роботизированная автоматизация процессов (RPA). Данные решения применяются для автоматизации рутинных задач, таких как взаимодействие с клиентами, модерация контента и управление workflows [5].
- Блокчейн и децентрализованные системы. Эти технологии обеспечивают прозрачность и защиту авторских прав, что особенно важно для управления цифровым контентом [6].

Экономический эффект от внедрения таких технологий проявляется в повышении производительности, снижении затрат на персонал, улучшении точности прогнозирования спроса на контент и ускорении обработки больших объемов данных. Например, внедрение чат-ботов и RPA-решений позволяет компаниям сократить время обработки запросов и повысить удовлетворенность клиентов [7].

Таким образом, современные исследования и практический опыт подтверждают, что автоматизация контент-менеджмента является экономически выгодным решением, которое способствует повышению конкурентоспособности и эффективности бизнеса в условиях цифровой экономики.

### Технический и экономический обзор

#### Техническая сторона проекта

Система основана на микросервисном подходе, где основные компоненты работают независимо и взаимодействуют через API и общие базы данных.

#### Компоненты:

##### 1. Telegram-бот

- Взаимодействие с пользователем.
- Предоставление интерфейса для настройки и написания статей.
- Обработка пользовательских запросов.

##### 2. Модуль парсинга новостей

- Сбор новостей с Telegram-каналов.
- Обновление базы данных новостями.

##### 3. Модуль суммаризации

- Анализ собранных новостей.
- Создание суммаризированных версий новостей.

##### 4. Векторная база данных (ВБД)

- Хранение оригинальных и суммаризированных данных.
- Обеспечение поиска по метрике близости.

##### 5. Нейросеть для написания статей

- Генерация текста на основе промтов и данных из ВБД.

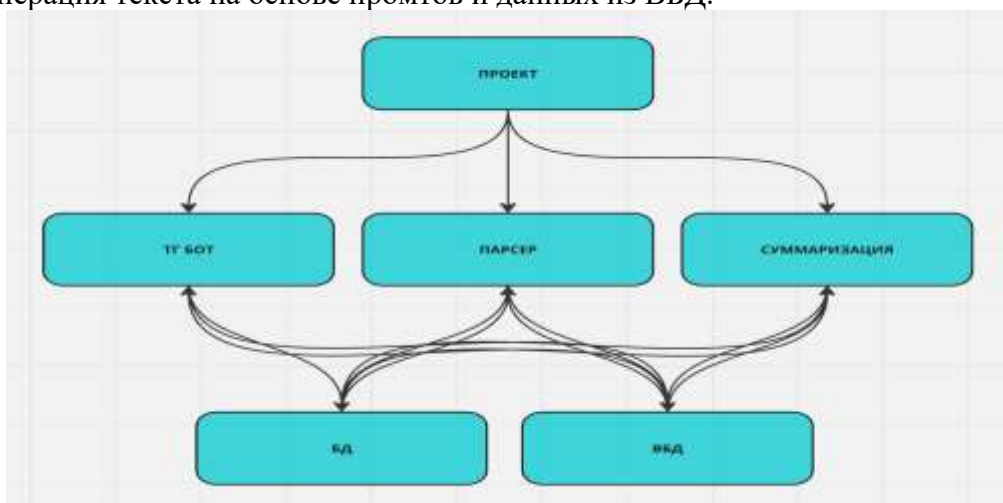


Рисунок 1 - Архитектура проекта

Пример сценария: Написание статьи по теме

1. **Пользователь** → **Telegram-бот**: отправляет запрос на написание статьи по теме.
2. **Telegram-бот** → **Database**: проверяет настройки.

3. **Telegram-бот** → **VectorDatabase**: ищет подходящие посты по теме.
4. **Telegram-бот** → **NeuralNetwork**: отправляет данные для генерации текста.
5. **NeuralNetwork** → **Telegram-бот**: возвращает готовую статью.
6. **Telegram-бот** → **Пользователь**: отправляет статью.
- 7.

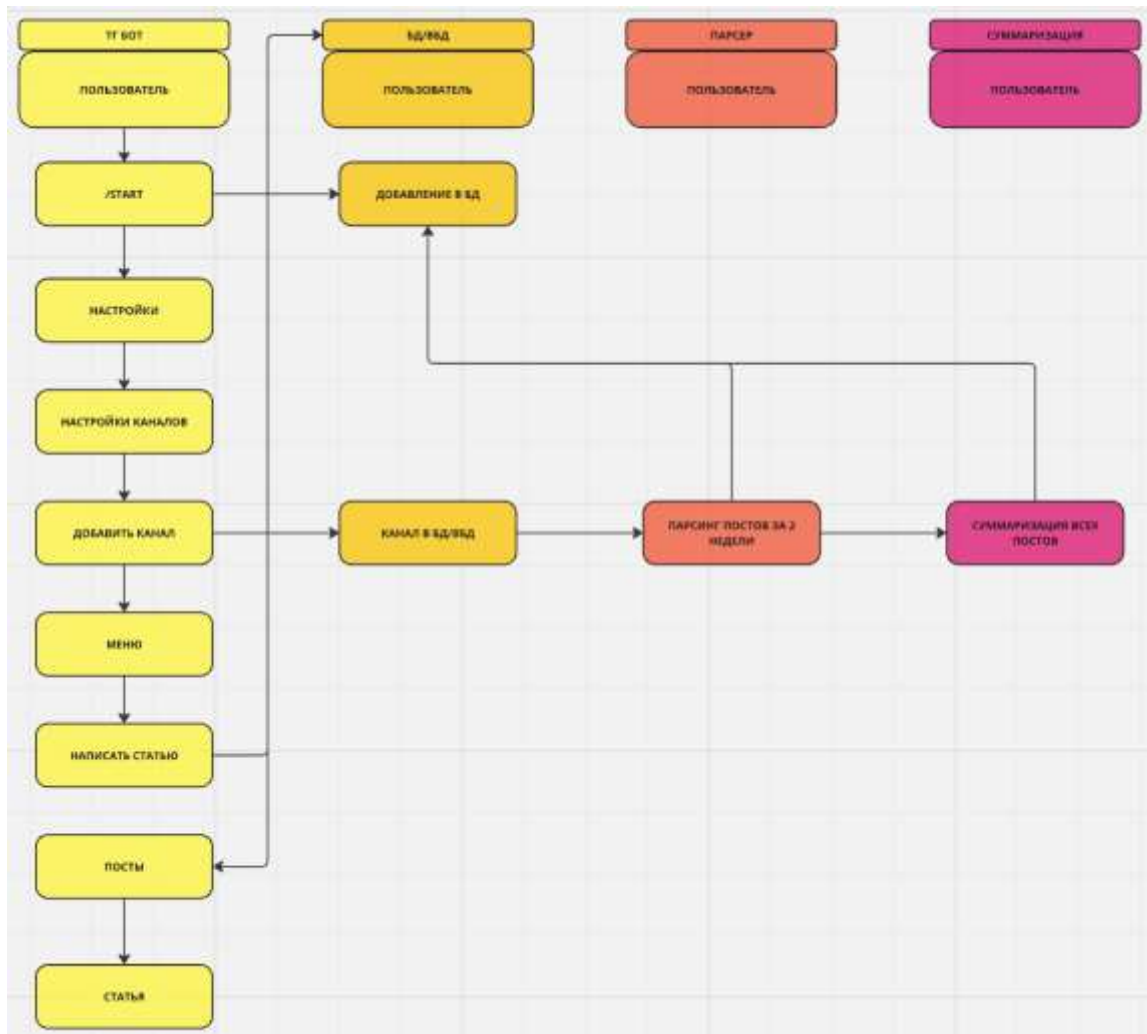


Рисунок 2 - Диаграмма последовательности

### Средства разработки

1. **Язык программирования:** Python.
2. **Фреймворк для бота:** aiogram (Telegram Bot API) [9].
3. **База данных:** SQLite (основная база данных) и векторная база данных.
4. **Парсинг данных:** aiohttp, BeautifulSoup для асинхронного сбора данных и Selenium.
5. **Нейросети:** GPT-4o, GPT-4o mini, Llama 3-70b (подключение по API).
6. **Среда разработки:** VS Code.

### Дополнительно разработанные модули

Алгоритм очистки кэша, приведённый в коде, ориентирован на регулярное удаление временных файлов и кэша, образующихся в процессе работы проекта, включая:

1. **Временные файлы Python:**
  - Файлы с расширением .рус и .руо.
  - Директории \_\_русache\_\_.
2. **Временные файлы проекта:**
  - Файлы с расширением .tmp.
  - Файлы, начинающиеся с temp.
3. **Временные и кэшированные файлы Selenium:**
  - Файлы, связанные с ChromeDriver (scoped\_dir, chrome\*, .log).

- Директории Crashpad, scoped и Cache.

### Шаг 1: Регулярный запуск очистки

Алгоритм настроен на выполнение в цикле с интервалом времени (задан 5 секунд). Это позволяет системе регулярно проверять наличие временных файлов.

```
async def clear_cache(directory: str):
    while True:
        await asyncio.sleep(5)
```

Рисунок 3 - регулярный запуск очистки

### Шаг 2: Очистка кэша проекта

Для указанной директории проекта (project\_directory) выполняется:

- Рекурсивный обход файлов и папок.
- Удаление:
  - Файлов .рус и .pyo.
  - Папок \_\_pycache\_\_.
  - Файлов, начинающихся с temp или имеющих расширение .tmp.

```
# Удаление кэша проекта
for root, dirs, files in os.walk(directory, topdown=False):
    for name in files:
        file_path = os.path.join(root, name)
        if name.endswith('.рус') or name.endswith('.pyo'):
            print(f"Удаление файла: {file_path}")
            os.remove(file_path)
    for name in dirs:
        dir_path = os.path.join(root, name)
        if name == '__pycache__':
            print(f"Удаление папки: {dir_path}")
            shutil.rmtree(dir_path)
```

Рисунок 4 - Очистка кэша проекта

### Шаг 3: Очистка временных файлов Selenium

Для каждой пути, указанного в selenium\_cache\_paths, выполняется:

- Проверка существования пути.
- Рекурсивное удаление:
  - Файлов, начинающихся с scoped\_dir, chrome или заканчивающихся на .log.
  - Папок с названиями, содержащими Crashpad, scoped, Cache.

```
for cache_path in selenium_cache_paths:
    if os.path.exists(cache_path):
        for root, dirs, files in os.walk(cache_path, topdown=False):
            for name in files:
                file_path = os.path.join(root, name)
                if name.startswith("scoped_dir") or name.startswith("chrome") or name.endswith(".log"):
                    os.remove(file_path)
            for name in dirs:
                dir_path = os.path.join(root, name)
                if "Crashpad" in name or "scoped" in name or "Cache" in name:
                    shutil.rmtree(dir_path, ignore_errors=True)
```

Рисунок 5 - Очистка временных файлов Selenium

## Экономическая ценность проекта

### Снижение операционных затрат

Одним из ключевых преимуществ внедрения автоматизированного контент-менеджмента является сокращение затрат на управление информацией. Автоматизация процессов парсинга новостей, суммаризации и генерации статей минимизирует

необходимость в ручном труде, снижая затраты на персонал и повышая скорость работы. Согласно исследованиям, внедрение подобных систем позволяет сократить операционные издержки на 20–30%.

Экономия достигается за счет:

- Исключения необходимости постоянного участия человека в сборе и обработке новостей;
- Сокращения времени на создание статей благодаря интеграции с нейросетями;
- Оптимизации процессов за счет асинхронной обработки данных, что позволяет эффективно работать с большим объемом информации.

#### **Повышение производительности**

Бот позволяет значительно ускорить процессы создания и публикации контента, обеспечивая рост эффективности бизнеса. Это достигается благодаря:

- Параллельной работе модулей парсинга, суммаризации и генерации статей;
- Использованию векторных баз данных для быстрого поиска и анализа информации;
- Интеграции с нейросетевыми моделями, что ускоряет генерацию осмысленного контента.

#### **Масштабируемость и гибкость**

Проект разработан с учетом возможности масштабирования, что делает его пригодным как для небольших команд, так и для крупных организаций. Микросервисная архитектура позволяет легко добавлять новые функции и адаптировать систему под конкретные бизнес-задачи. Это особенно актуально для компаний, планирующих расширять свои операции в области контент-менеджмента.

#### **Экономия времени и ресурсов**

Автоматизация рутинных задач, таких как парсинг новостей, суммаризация и генерация статей, позволяет сотрудникам сосредоточиться на стратегически важных вопросах. Это не только повышает эффективность работы, но и снижает нагрузку на персонал, что положительно сказывается на качестве контента и удовлетворенности сотрудников.

### **Техническая уникальность проекта**

#### **Асинхронное программирование**

Одним из ключевых аспектов проекта является использование асинхронного программирования, что позволяет обрабатывать множество запросов одновременно без потери производительности. Это особенно важно для работы с большим объемом данных, таких как новости и аналитические статьи. Благодаря асинхронности система обеспечивает высокую скорость отклика и стабильность даже при высокой нагрузке [8].

#### **Интеграция с векторными базами данных**

Векторные базы данных (ВБД) применяются для эффективного хранения и анализа текстовой информации, что позволяет быстро находить релевантные новости и данные для генерации статей. Данный подход особенно полезен для обработки естественного языка (NLP), где необходимо выделять ключевые темы и анализировать большие массивы текста.

#### **Использование нейросетей для генерации контента**

Бот интегрирован с современными нейросетевыми моделями, такими как GPT-4, что позволяет автоматически создавать качественный и осмысленный контент. Это делает систему универсальной и востребованной, так как она не только автоматизирует процессы, но и повышает уровень производительности редакционных команд.

#### **Оптимизация ресурсов**

Для поддержания высокой производительности системы был разработан модуль очистки временных файлов и кэша. Это позволяет минимизировать использование ресурсов сервера, предотвращая накопление лишних данных и повышая эффективность работы системы в долгосрочной перспективе.

## **Практическая ценность для бизнеса**

Разработанный Telegram-бот может применяться в различных отраслях, где необходимо быстро обрабатывать и распространять информацию:

- **Медиа и издательства** – автоматизация сбора новостей и написания статей снижает затраты на редакционную работу;
- **Маркетинг и PR** – бот может использоваться для создания контента для социальных сетей, блогов и рекламных кампаний;
- **Образование** – система может быть адаптирована для создания учебных материалов и анализа образовательного контента.

**Закключение.** Разработанный Telegram-бот для автоматизированного управления контентом является инновационным решением, объединяющим передовые технологии и экономическую эффективность. Анализ показал, что автоматизация контент-менеджмента позволяет значительно снизить операционные затраты, повысить скорость обработки информации и улучшить качество создаваемого контента.

Экономическая ценность проекта заключается в снижении затрат на управление информацией, оптимизации бизнес-процессов и увеличении производительности. Использование искусственного интеллекта, машинного обучения и векторных баз данных способствует созданию качественного и персонализированного контента в сжатые сроки.

С технической точки зрения система обладает высокой масштабируемостью, благодаря чему может быть адаптирована как для небольших команд, так и для крупных организаций. Асинхронная архитектура и интеграция с нейросетями обеспечивают стабильность работы даже при высоких нагрузках, а механизмы защиты данных гарантируют безопасность пользователей.

Таким образом, разработанный бот является эффективным инструментом для бизнеса, работающего с большим объемом информации. Его дальнейшее развитие может включать интеграцию с новыми источниками данных, расширение функционала и адаптацию под конкретные отрасли. Это делает систему перспективной и востребованной в условиях цифровой трансформации и роста потребности в автоматизации контент-менеджмента. Разработка и внедрение Telegram-бота для автоматизации контент-менеджмента демонстрируют значительные экономические и технические преимущества. Проект объединяет современные технологии, такие как асинхронное программирование, векторные базы данных и нейросетевые модели, что позволяет достичь высокой производительности, экономии ресурсов и повышения качества контента.

Экономическая ценность проекта выражается в снижении операционных затрат, увеличении скорости обработки данных и гибкости системы, что делает его востребованным решением для бизнеса. Технические аспекты обеспечивают устойчивость работы, безопасность данных и удобство интеграции в существующую инфраструктуру.

Таким образом, Telegram-бот для автоматизированного контент-менеджмента является перспективным инструментом, который открывает новые возможности для цифровых компаний и медиапроектов. Его дальнейшее развитие может включать расширение функционала, интеграцию с новыми технологиями и адаптацию под различные отрасли, что еще больше усилит его конкурентные преимущества.

## **Список источников**

1. McKinsey & Company. *The Future of Work After COVID-19*. – 2021. – URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19> (дата обращения: 10.10.2023).
2. Deloitte Insights. *Automation with Intelligence: Reimagining the Organization in the 'Age of With'*. – 2020. – URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/automation-with-intelligence.html> (дата обращения: 10.10.2023).
3. Davenport, T. H., Ronanki, R. *Artificial Intelligence for the Real World* // Harvard Business Review. – 2018. – Vol. 96, № 1. – P. 108–116.

4. Manning, C. D., Raghavan, P., Schütze, H. *Introduction to Information Retrieval*. – Cambridge University Press, 2008. – 482 p.
5. Van der Aalst, W. M. P., Bichler, M., Heinzl, A. *Robotic Process Automation // Business & Information Systems Engineering*. – 2018. – Vol. 60. – P. 269–272.
6. Tapscott, D., Tapscott, A. *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World*. – Penguin, 2016. – 368 p.
7. Gentsch, P. *AI in Marketing, Sales and Service: How Marketers without a Data Science Degree can use AI, Big Data and Bots*. – Springer, 2018. – 300 p.
8. asyncio – Asynchronous programming in Python. Официальная документация. URL: <https://docs.python.org/3/library/asyncio.html> (дата обращения: 10.12.2024).
9. aiogram 3.15.0 documentation. Официальная документация. URL: <https://docs.aiogram.dev/en/v3.15.0/#> (дата обращения: 10.12.2024).

#### **Сведения об авторе**

**Пашян Георгий Артурович**, магистр, специалист по интеграции ИИ-инструментов, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение Государственный университет просвещения, ИПМЭиТ – Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли, «Машинное обучение в управлении бизнесом», г. Москва, Россия.

#### **Information about the authors**

**Pashyan Georgiy Arturovich**, Master's degree, specialist in the integration of AI tools, Federal State Autonomous Educational Institution State University of Education, IPMEiT - Institute of Industrial Management, Economics and Trade, "Machine Learning in Business Management", Moscow, Russia.

УДК 332.145

DOI 10.26118/2782-4586.2025.50.69.063

**Шмойлов Дмитрий Сергеевич**

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

### **Условия и факторы конкурентных преимуществ в молочной промышленности**

**Аннотация.** В данной статье рассмотрены сущность конкуренции, а также ее функции. Проанализированы условия и факторы конкурентных преимуществ российских предприятий в целом и конкретно молочной промышленности. К числу особенностей современных молочных предприятий относят: зависимость от управленческих способностей, знания и умения руководителя, значительное влияние инноваций, зависимость от природно-климатического фактора. Анализ конкурентных преимуществ молочных предприятий должен проводиться на основе показателей хозяйствующих субъектов изучаемой отрасли и региона. В данной статье так же проанализированы основные конкурентные преимущества в молочной промышленности и методы их достижения. Рассмотрены такие аспекты как: инновации в производственных процессах, повышение качества продукции, оптимальное использование ресурсов и другие факторы успешного функционирования предприятий этой отрасли.

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентоспособность, предприятие, функции конкуренции, продукция, рынок, фактор, конкурентные позиции.

**Shmoilov Dmitrii Sergeevich**

Moscow Financial and Industrial University «Synergy»

### **Conditions and factors of competitive advantages in the dairy industry**

**Abstract.** In this article, we have considered the essence of competition, as well as its functions. The conditions and factors of competitive advantages of Russian enterprises in general and specifically the dairy industry are analyzed. Among the features of modern dairy enterprises are: dependence on managerial abilities, knowledge and skills of the head, significant influence of innovations, dependence on the natural and climatic factor. The analysis of the competitive advantages of dairy enterprises should be based on the indicators of the economic entities of the studied industry and region.

In this article, we will also look at the main competitive advantages in the dairy industry and how to achieve them. Such aspects as: innovations in production processes, product quality improvement, optimal use of resources and other factors of successful operation of enterprises in this industry will be considered.

**Keywords:** competition, competitiveness, enterprise, functions of competition, products, market, factor, competitive positions.

Современные условия хозяйствования ставят перед отечественными предприятиями проблему формирования и обеспечения надлежащего уровня конкурентных преимуществ, что свидетельствует о необходимости формирования конкурентных преимуществ именно инновационного развития, независимо от вида или направления деятельности предприятий. Предприятия должны учитывать сложные условия экономических и социальных преобразований, темпы процессов цифровизации, адаптации к внешнему воздействию и соответственно направлять стратегии на инновационное развитие, которое должно иметь опережающий характер. «Стратегия управления экономической безопасностью предприятия – это долгосрочный план скоординированных действий управляющей системы экономической безопасности предприятия, создающая благоприятные и безопасные условия для управляемости системы» [1].

Цифровизация, трансформация, глобальные тренды, усиление мировых интеграционных процессов вызывают изменения в конкурентной среде, трансформируя подходы к формированию детерминант инновационного развития предприятий, и вызывают необходимость применения стратегических подходов. Именно стратегические факторы формирования конкурентных преимуществ инновационного развития позволят предприятиям адекватно реагировать на изменения, вызовы цифровой экономики и применять опережающее развитие научно-технического прогресса и инноваций. Целью статьи является определение и исследование базиса стратегических факторов формирования конкурентных преимуществ инновационного развития предприятия.

Молочная промышленность занимает важное место в пищевой промышленности, обеспечивая потребителей качественными и полезными молочными продуктами. Чтобы успешно работать на этом рынке, компании должны стремиться создать конкурентные преимущества, которые помогут им выделиться среди остальной отрасли [2].

Молочная промышленность является одной из ключевых отраслей сельского хозяйства, обеспечивая людей молочной продукцией высокого качества. Сегодня в условиях жесткой конкуренции и динамично меняющегося рынка особенно важно понимание конкурентных преимуществ, способствующих успешному развитию предприятий.

Одним из главных факторов успешности компаний в молочной промышленности является эффективное использование конкурентных преимуществ. В данной статье мы рассмотрим основные аспекты формирования и развития конкурентных преимуществ в этой отрасли, а также рассмотрим стратегии, которые помогут предприятиям укрепить свое положение на рынке и обеспечить стабильный рост производства.

Глобализация требует от компаний разработки различных стратегий в зависимости от географического расположения рынков. Трансформация экономической системы в России привела к нарушению сложившихся хозяйственных связей и увеличению конкуренции на рынках разнообразных товаров. Это привело к снижению спроса на продукцию местных производителей, работающих в условиях неконкурентной среды. Особенно пострадал рынок продуктов питания, где отечественные товары не смогли конкурировать с известными зарубежными брендами [3].

В настоящее время конкуренция ведется не между отдельными предприятиями как автономными единицами, а между цепочками поставок (SC). Следовательно, организации вынуждены постоянно искать новые способы обеспечения конкурентных преимуществ (CA), чтобы выжить на глобализированных и высококонкурентных рынках. Конкурентное преимущество представляет собой набор возможностей, которые позволяют организации выделяться на фоне конкурентов. Эти возможности проявляются в затратах, ценах, операционной эффективности, ассортименте продукции и других сопутствующих факторах, а также в ценах, которые фермеры платят за свою сельскохозяйственную продукцию.

В литературе по стратегическому менеджменту выделяются две взаимодополняющие модели конкурентного преимущества: промышленная организация (I/O) и подход, основанный на ресурсах (RBV). Подходы к I/O фокусируются на внешних факторах, таких как конкурентоспособность, для определения эффективности и потенциальной прибыли.

Таким образом, конечный успех бизнеса зависит от способности руководства внедрять эффективные методы SCM. Соответственно, коммерческие организации должны стремиться понять относительную степень взаимосвязи между их внутренними организационными ресурсами и конкурентными преимуществами. Понимание источников конкурентного преимущества поможет коммерческим организациям разрабатывать эффективные стратегии, основанные на оптимальном сочетании ресурсов.

Достижение конкурентных преимуществ, таких как уникальные характеристики товара или марки, специфические методы бизнес-организации и другие отличительные



особенности, является основой стратегии конкуренции предприятия. Эти преимущества могут быть вызваны различными факторами, как внешними (например, качество товара, дизайн и т.д.), так и внутренними (например, снижение издержек производства и управления). Предприятию обеспечивается определенное превосходство над конкурентами благодаря этим конкурентным преимуществам [4].

Молочная промышленность является одной из основных отраслей пищевой промышленности и обеспечивает людей во всем мире высококачественными и полезными молочными продуктами. В современных рыночных условиях конкуренция в этой отрасли становится все более жесткой, и поэтому предприятиям для успешного развития необходимо обладать конкурентными преимуществами.

Исследование М. Портера раскрывает теорию конкурентного преимущества, которая предполагает оценку конкурентоспособности предприятия в рамках одной отрасли. Экономические характеристики предприятия, включая характеристики товара и общие условия производства и сбыта продукции, определяют его позицию на рынке.

На сегодняшний день хозяйственная деятельность базируется на рыночных взаимоотношениях. Основным определением, выражающим суть рыночных отношений, считается конкурентная борьба [5]. Изучением проблемы конкурентной борьбы, а также конкурентоспособности до 90-х лет XX век не занимались из-за отсутствия потребности, а в настоящее время, в обстоятельствах функционирующей финансовой концепции, а также жесткой конкурентной борьбы, данная проблема становится весьма важной. Немаловажно установить суть конкурентоспособности предприятия, что считается фундаментом как для экономики государства в целом, так и для отдельных производителей, так как именно она считается залогом получения большой и устойчивой прибыли, а кроме того обеспечение жизнедеятельности компании, финансовой защищенности, а также устойчивого долговременного формирования. Понимая и применяя это, российские товаропроизводители устанавливают перед собою следующую цель: удовлетворенность нужд, имеющихся на рынке, приобретение максимальной прибыли, а также повышения размеров сбыта, увеличение доли внутреннего, а также внешнего рынка, предоставление требуемого уровня качества, а также цены производящей продукции.

Молочная промышленность-важный сектор пищевой промышленности, где конкуренция с каждым годом возрастает. Для достижения конкурентных преимуществ необходимо учитывать несколько основных условий и факторов:

1. Решающую роль играет качество сырья и продукции. Высокое качество молока и молочных продуктов-главный фактор привлечения потребителей. Необходимо строго контролировать качество сырья, производственный процесс и хранение продукции.
2. Инновации в технологиях производства и разработка новых продуктов. Молочные компании должны постоянно совершенствовать свои процессы, внедрять новые технологии и анализировать рыночные тенденции для создания уникальных продуктов.

Рассмотрим факторы некоторые определяют конкурентное преимущество компании, это:

1. Инновации, то есть инвестиции которые положены в научные разработки или креативны подход рабочей команды компании.
2. Условия сделок, к ним можно отнести скидки, подарки, способы оплаты, гарантия.
3. Сервис – это упаковка, доставка, удобство и квалификация персонала.
4. Улучшение бизнес-процессов – сокращение издержек, налоговая оптимизация и прочее
5. Позиционирование: маркетинг, надёжность, престиж, дизайн, PR.

К конкурентоспособным преимуществам принадлежит кроме того невысокая цена продукта, высокая скорость изготовления, возможность продукта приспособиться под потребности потребителя, а также прочие условия. Для того чтобы гарантировать

устойчивый рост, а также формирование бизнеса, фирмы стараются выработать стойкое преимущество.

Важным условием конкурентных преимуществ является эффективный сбыт и распространение продукции. Компании должны уделять особое внимание продвижению своих товаров, каналам сбыта и взаимодействию с потребителями.

Все эти условия и факторы взаимосвязаны и необходимы для успешной конкуренции на молочном рынке. Регулярный анализ конкурентной среды, принятие операционных решений и устойчивое развитие позволят компаниям занять стабильную позицию на рынке и обеспечить себе конкурентные преимущества.

Процесс формирования стратегии является разновидностью подготовки и принятия управленческого решения.

Существует множество вариантов стратегических направлений, реализуемых организацией в зависимости от условий, в которых она работает. Еще одной, наиболее известной моделью стратегического выбора является модель, сформированная профессором в области управления торгово-промышленной деятельностью в Гарвардской школе бизнеса, одним из авторов концепции конкурентной стратегии Майклом Э. Портером.

Портером. М. Портер выделил три варианта успешной базовой стратегии: абсолютное лидерство в издержках, дифференциация и фокусирование. Рассмотрим особенности каждого стратегического направления.

«Лидерство по затратам (издержкам)» предполагает организацию жесткого контроля над затратами, минимизацию расходов на рекламу, исследования и разработки. Такая стратегия больше подходит для купного бизнеса. Это связано с эффектом масштаба, который позволяет крупным предприятиям, снижая издержки, увеличивать объемы выпускаемой продукции и соответственно увеличивать доход.

Низкая себестоимость производимой продукции может позволить фирме: во-первых, проводить ценовую конкуренцию; во-вторых, аккумулировать прибыль, которую в свою очередь можно инвестировать в производство для улучшения качества продукции. При этом цена на продукт будет в пределах средней по отрасли.

Стратегия индивидуализации (дифференциации) подразумевает создание уникального продукта. «Фокусирование» может применяться как фирмой-лидером по издержкам, так и фирмой-дифференциатором.

Для предприятий малого бизнеса наиболее подходящим является «фокусирование», которое может реализовываться совместно со стратегией индивидуализации. Выбор стратегии обусловлен отставанием в данных позициях крупных предприятий, так как, контроль качества продукции и обслуживания во всех регионах – трудоемкий процесс, требующий больших затрат и высококвалифицированного персонала. Заключение

Существует множество классификаций видов стратегий, применяемых на практике. Наиболее широкое распространение получила классификация М. Портера, в которой выделены три базовые стратегии: лидерство по затратам, стратегия дифференциации и стратегия фокусирования. Правильно выбранная стратегия позволяет организации оставаться конкурентоспособной на рынке товаров и услуг

Стойкое конкурентное преимущество — это преимущество, которое не обесценивается в течение продолжительного периода времени, к примеру, нескольких года и более. Оно дает компании долговременную выгоду, усиливает позиции на рынке а также повышает прибыль. Стойкое конкурентноспособное преимущество нередко предполагает собою комплекс ценностей, которые трудно скопировать а также повторить. Этим оно а также отличается от значительных сторон компании.

Еще одним конкурентным преимуществом молочной промышленности является инновационный подход к производству. С развитием технологий появляются новые возможности для совершенствования производственных процессов и создания новой продукции.

В заключении хотелось бы выделить конкурентные преимущества в молочной промышленности.

Конкурентные преимущества играют ключевую роль в развитии молочной промышленности. Одним из основных преимуществ является доступ к качественным сырьевым ресурсам. Предприятия, контролирующие процесс производства молочной продукции от фермы до полки магазина, имеют больше возможностей для контроля качества и стабильности поставок. Также важным конкурентным преимуществом является использование инновационных технологий в производстве. Компании, которые внедряют новейшие методы обработки и упаковки продукции, могут повысить эффективность производства и удовлетворить требования современного потребителя. Другим важным конкурентным преимуществом является наличие сильного бренда. За счет знания и узнаваемости бренда компания может привлекать больше потребителей и удерживать лояльность клиентов. Также значимым фактором является разнообразие продуктов. Предприятия, предлагающие не только традиционные молочные продукты, но и инновационные решения, могут привлечь широкий круг потребителей. Наконец, важным конкурентным преимуществом является эффективная логистика и обслуживание клиентов. Компании, которые быстро и качественно доставляют свою продукцию, могут удовлетворить потребности розничных и оптовых клиентов, что способствует увеличению объемов продаж. Все перечисленные конкурентные преимущества в совокупности позволяют молочным предприятиям укрепить свои позиции на рынке и успешно конкурировать с другими участниками отрасли.

#### **Список источников**

1. Варганова М.А., Валькович О.Н. Организация и совершенствование брендинговой стратегии организации // Экономика устойчивого развития. 2018. - № 3 (35). - С. 216-221.
2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2020. – 232 с.
3. Nesterenko S. Main directions of educational work, means and forms of their implementation / S. Nesterenko, N. Boltianska // Technicotechnological support of innovations in the agro-industrial complex: materials of the II International Scientific and Practical Conference – Melitopol: Moscow State University, 2023. – pp. 463-466.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Экономика, 2020. - 121 с.
5. Boltianska N. Research of the system of factors in the development of the concept of energy saving of the agro-industrial complex / N. Boltianska, N. Serebryakova // Technical and technological support of innovations in the agro-industrial complex: mater. I International Scientific and Practical Conference – Melitopol: Moscow State University, 2022. – pp. 365-367.
6. Кондратьева О.В. Повышение экономической эффективности предприятий молочной промышленности на основе глубокой переработки отходов производства//Актуальные вопросы современной экономики. 2021.- №9. С.209-215

#### **Сведения об авторе**

**Шмойлов Дмитрий Сергеевич**, аспирант, Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

#### **Information about the author**

**Shmoilov Dmitrii Sergeevich**, postgraduate student, Moscow Financial and Industrial University "Synergy"

УДК 332.145

DOI 10.26118/2782-4586.2025.49.68.064

**Резников Юрий Аркадьевич**

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

### **Брендинг в концепции маркетинга**

**Аннотация.** По данным Officite, 87% потребителей заявили, что предпочли бы компанию конкуренту, основываясь на репутации бренда компании. Эта мощная статистика указывает на значительное влияние брендинга на успех бизнеса. Быть замеченным в переполненном цифровом пространстве невероятно сложно без надлежащего брендинга. В эпоху цифровых технологий, когда информация обильна и легкодоступна, предприятия должны создавать фирменные знаки, которые отличают их от конкурентов. В этой статье мы обсудим роль брендинга в цифровую эпоху, включая его определение, влияние на технологии и социальные сети, а также то, как он эволюционировал от ориентированного на продукт к ориентированному на клиента. Сегодня все больше компаний прибегают к современным научным методам исследования бренда, таким как нейромаркетинг, анализ данных больших объемов и прогностические модели. В этой статье мы рассмотрим, какие возможности предоставляет научная новизна в изучении бренда для создания эффективных маркетинговых стратегий и повышения конкурентоспособности компании.

**Ключевые слова:** бренд, брендинг, торговая марка, логотип, потребитель.

**Reznikov Yuri Arkadieovich**

Moscow Financial and Industrial University "Synergy"

### **Branding in the marketing concept**

**Abstract.** According to Officite, 87% of consumers said they would prefer the company to a competitor based on the reputation of the company's brand. This powerful statistic indicates the significant impact of branding on business success. Being noticed in a crowded digital space is incredibly difficult without proper branding. In the digital age, when information is plentiful and easily accessible, businesses must create brand names that distinguish them from their competitors. In this article, we will discuss the role of branding in the digital age, including its definition, impact on technology and social media, and how it has evolved from product-oriented to customer-oriented. Today, more and more companies are resorting to modern scientific methods of brand research, such as neuromarketing, large-volume data analysis and predictive models. In this article, we will look at what opportunities scientific novelty provides in brand research to create effective marketing strategies and increase the competitiveness of the company.

**Keywords:** brand, branding, trademark, logo, consumer.

Важнейшим элементом развития компании становится создание уникального, неповторимого стиля, подхода к сервису и услугам. Логотип больше не является просто элементом товара. Все чаще потребитель под обыкновенным «логотипом» подразумевает признак качества, особого отношения к себе. Бренд компании становится более комплексным понятием — это, прежде всего, ощущения, запоминающийся образ, отличительная черта от конкурентов, создание определенного настроения.

В настоящий момент, рынок насыщен разнообразными продуктами и предложениями, что приводит к усилению борьбы за первенство. Для компаний в таких условиях важно обеспечить продвижение своего бренда как ключевой путь к успеху.

Экономический результат каждого предприятия зависит от того, насколько они могут эффективно формировать свой бренд и управлять коммуникациями вокруг него.

Исследования бренда в маркетинге играют важную роль в развитии компаний и привлечении потребителей. Научная новизна данных исследований представляет собой ключевой фактор успешной маркетинговой стратегии. Современные технологии и методы анализа позволяют углубиться в изучение восприятия бренда потребителями, их предпочтений и поведения. Оригинальные исследования способствуют выявлению уникальных особенностей бренда, обеспечивают конкурентное преимущество и помогают удерживать целевую аудиторию. Одновременно, научная обоснованность исследований обеспечивает их надежность и актуальность, что необходимо в условиях постоянно меняющегося рынка. В итоге, наличие научной новизны в исследованиях бренда позволяет компаниям эффективно выстраивать долгосрочные стратегии развития и поддерживать лояльность потребителей.

#### Теоретический анализ

Все чаще компании готовы платить огромные суммы не тем специалистам, которые продают конечный товар, а тем, кто формирует его восприятие в умах потребителей и инвесторов. Эти специалисты анализируют информацию, формируют стратегии развития бренда, производят планирование и прогнозирование рынка, позиционирование компании, развитие бренда, его расширение и качественные изменения. Все это и называется «брендингом» в широком смысле этого слова [1].

Стоит отметить, что с развитием рыночных отношений брендинг претерпевал различные формы его выражения. Бренд становится не только гарантией, но и способом донесения определенных идей.

Данные идеи закладываются в миссию компании и чаще всего отображаются при помощи коротких, емких и запоминающихся фраз - слоганов. Например, слоган компании «Тойота» - «Управляй мечтой» формирует у потребителя ощущение того, что данный продукт максимально удовлетворит его потребности, ведь каждый хочет достичь своей мечты. Слоган компании «Джилет» - «Лучше для мужчины нет» - удачный пример для разбора технологии создания успешного и эффективного слогана. Во-первых, данный слоган хорошо удерживается в памяти, благодаря своей рифмованности. Во-вторых, слоган определяет, что данный продукт создан специально для мужчин, а значит ориентирован на определенную аудиторию [2].

Переход к клиентоориентированному бренду требует от компаний более внимательного отношения к потребностям клиентов. Это включает в себя создание персонализированного опыта, предоставление высококачественного обслуживания и укрепление лояльности на основе доверия и надежности. Исследования показывают, что компании, сосредоточенные на клиентах, имеют на 60% большую прибыльность по сравнению с теми, у которых этот момент отсутствует. Брендинг играет важную роль в создании и поддержании имиджа компании или продукта в рамках маркетинговой стратегии.

Брендинг — это ключевой элемент в современном маркетинге, направленный на создание уникального и запоминающегося фирменного стиля. Он позволяет выделить бренд среди конкурентов, привлечь целевую аудиторию и установить эмоциональную связь с потребителями. Это способствует формированию лояльности к бренду и установлению долгосрочных отношений с клиентами. Брендинг играет важную роль в коммуникационной стратегии, направленной на создание и поддержание имиджа компании или продукта.

Кроме того, важными факторами являются уровень лояльности к бренду и длительный срок службы продукта.

Бренд - один из ключевых компонентов успешной маркетинговой стратегии любой компании. Роль бренда в концепции маркетинга огромна и многоаспектна. Во-первых, бренд создает узнаваемость и доверие у потребителей. Сильный бренд помогает целевой аудитории легче идентифицировать продукцию или услуги компании среди конкурентов.

Во-вторых, бренд является инструментом дифференциации товаров и услуг на рынке. Уникальный стиль, ценности и обещания бренда позволяют ему выделиться и привлечь внимание покупателей. В-третьих, бренд играет роль в формировании лояльности потребителей. Позитивные ассоциации с брендом, а также удачные маркетинговые кампании способствуют созданию прочных связей между компанией и ее клиентами. В результате это приводит к повышению уровня продаж и удержанию покупателей. Таким образом, бренд является мощным инструментом, который влияет на все аспекты маркетинговой стратегии компании, от узнаваемости до лояльности клиентов. Он позволяет выделиться на рынке, обрести преимущество перед конкурентами и создать долгосрочные отношения с потребителями

Брендинг - это мощный инструмент, который помогает компаниям выделиться на рынке, создавая конкурентное преимущество за счет уникальных продуктов или услуг. Сильный бренд привлекает клиентов, передавая им сообщение о качестве, надежности и доверии. Даже если конкуренты предлагают похожие продукты, уникальное ценностное предложение сильного бренда может обеспечить компании значительное преимущество на насыщенном рынке. Кроме того, сильный бренд способствует увеличению лояльности клиентов и помогает удерживать их.

Клиенты, которые ассоциируют себя с брендом, развивают глубокую эмоциональную связь, превращая простую покупку продукта в значимый опыт. Эта эмоциональная связь способна создать долгосрочные обязательства, делая так, что клиенты предпочтут наш бренд перед конкурентами. Более того, лояльные клиенты обычно становятся нашими самыми преданными сторонниками, рекомендуя наш бренд своим друзьям и коллегам, что значительно повышает его узнаваемость и способствует увеличению продаж.

Создание прочного и узнаваемого бренда существенно влияет на стоимость бизнеса как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Сильный бренд не только укрепляет репутацию компании, но и способствует увеличению выручки и прибыли.

Сильные бренды не только ценятся выше клиентами, но и способствуют установлению премиальных цен и увеличению прибыли. Исследование компании Interbrand показывает, что стоимость 100 ведущих мировых брендов превышает 3 триллиона долларов, подчеркивая важность брендинга для общей стоимости бизнеса. Сильный бренд может стать ключевым фактором успеха вашего бизнеса, отличая его от конкурентов. Он требует систематических усилий для создания уникальной идентичности, способной привлечь и удержать внимание вашей целевой аудитории [3].

По нашему мнению, важными аспектами ключевыми элементами успешного бренда являются создание уникального фирменного стиля, который будет привлекать вашу целевую аудиторию, формирование индивидуальности и голоса вашего бренда, использование стратегических сообщений и маркетинга для правильного позиционирования, создание согласованного образа бренда во всех контактных точках, а также выстраивание бренда в соответствии с ценностями вашего бизнеса и его репутацией.

Создание сильного фирменного стиля играет ключевую роль в формировании положительной репутации среди целевой аудитории компании. Для того чтобы бренд нашел отклик у потребителей, необходимо глубоко понимать их потребности, интересы и ценности. Идентичность должна отражать ценности и убеждения целевой аудитории, а также выделять уникальное предложение [4].

Разработаем эффективное формирование бренда, которое включает в себя:

- Создание привлекательного слогана, который запоминается и передает ключевые идеи бренда предприятия.
- Разработка логотипа, который ярко выделяется и легко узнаваем.
- Создание цельной цветовой палитры и визуальной концепции, чтобы бренд имел неповторимый и узнаваемый облик.

В период стабильно развивающихся рыночных отношений в России, отметим, что уровень развития брендинга и эффективной коммуникации с потребителем остается недостаточно высоким. Это обусловлено недостаточной потребительской культурой и недоразвитием индивидуального предпринимательства в стране.

Анализируя вышесказанное можно отметить, что [5]:

1. Разработка бренда является не новым процессом, который в 20 и 21 веках стал очень популярным.

2. Брендингом предприятия является созданный для продвижения товаров тот элемент, который установил прочные коммуникации между сторонами.

3. Применение брендинга происходит не только в бизнесе, но и других областях. К примеру, брендинг территории, который может быть использован для привлечения людей, для заселения территории либо инвесторов.

4. Чтобы провести брендинг, нужно обладать значительными ресурсами (в том числе временем, финансами и т.д.).

В статье, был проведен анализ понятий "бренд" и "брендинг", обобщили их основные характеристики, рассмотрели различные научные подходы и концепции в области развития брендинга. Для следующего этапа исследования мы планируем провести обзор современных технологий, которые эффективно используются компаниями для установления успешного контакта с целевой аудиторией [6].

Бренд играет ключевую роль в успехе компании, способствуя увеличению продаж товаров или услуг. Он обеспечивает постоянную связь между производителями и потребителями, помогая сохранить существующую клиентскую базу и привлечь новых покупателей. Маркетинг, в свою очередь, помогает бренду определить стратегию позиционирования и продвижения товаров. Основная цель брендинга заключается в том, чтобы создать у потребителя положительное впечатление об организации, выделяясь на фоне конкурентов и превосходя их преимущества.

Бренд — это не просто часть компании, которая требует значительных инвестиций, это результат коллективного творческого труда. Создание бренда - сложный процесс, вовлекающий множество людей и требующий высокой степени креативности. Сферы менеджмента и брендинга считаются одними из самых динамичных в бизнесе, поэтому современный бренд должен не только привлекать потребителей, но и создавать прочные коммуникации для устойчивых взаимоотношений [7]. В настоящее время маркетинг, связанный с разработкой и укреплением брендов, находится на пике своего развития.

Существует множество подходов к определению понятия «бренд». Для некоторых это просто название, символ или дизайн, в то время как для других — это популярная торговая марка или товарный знак [8]. В классическом определении маркетинга Ф. Котлера «бренд — это термин, знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенные для идентификации товаров или услуг продавцов и их дифференциации от товаров или услуг конкурентов» [9]. Развитие сферы брендинга существенно зависит от формирования потребительской культуры.

При определении предпочтений потребителей в отношении того или иного бренда учитывается их предыдущий опыт, уровень осведомленности о бренде, установленное доверие к компании, наличие гарантий качества от производителя, а также эмоциональный и культурный контекст [10]. Бренды играют важную роль в формировании восприятия компании среди потребителей, государственных структур, потенциальных инвесторов и общественных организаций. Современные успешные бренды строятся в основном на эффективном взаимодействии с различными типами коммуникаций.

Создание сильного бренда способствует формированию уникального имиджа компании, повышению узнаваемости на рынке и привлечению целевой аудитории. Бренд становится ключевым инструментом для установления долгосрочных отношений с потребителями, создания лояльности и различия от конкурентов.

### **Список источников**

1. Альтшуллер ИТ. Стратегия и маркетинг. Две стороны одной медали, или Просто о сложном. - М.: Дело, 2021. - 288 с.
2. Диденко Н. И. Международный маркетинг: теория и анализ конкретных ситуаций: учеб. для бак.: Допущено Мин. обр. / Н. И. Диденко, Д. Ф. Скрипнюк. - М. : Юрайт, 2012. - 556 с.
3. Анашкина Н.А., Валюта П. А., Сибин М. С., Ткаченко О.Н., Шушарин С.А. Бренд в современной культуре/Инфра-М, 2022. - 200 с.
4. Щербаков, С. Партизанский маркетинг в социальных сетях. Инструкция по эксплуатации SMM-менеджера: / С. Щербаков - СПб.: Питер 2019. -208 с.
5. Афанасьев, М.П. Маркетинг: стратегия и тактика развития фирмы: учебник/ М.П. Афанасьев - М.: Издательский центр «Книга», 2019. - 304с.
6. Диденко, Н.И. Международный маркетинг, учебник для бакалавров / Н.И. Диденко, Д.Ф. Скрипнюк. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 556 с
7. Fedko, V.P. Fundamentals of marketing. / V. P. Fedko, N. G. Fedko. - Rostov on Don: Phoenix, 2019. - 512с.
8. Шаркова Ф.И. Интегрированные бренд-коммуникации: Учебное пособие / Под редакцией Ф.И. Шаркова. - М.: Рип-холдинг, 2019. -241 с.
9. Sholukh, M.S. Organization of marketing activities at a dairy processing enterprise / Sholukh M. S. // International Agricultural Journal. – 2016. - No. 4. – p.2
10. Шеметова Н. А. Стратегический маркетинг: схемы-курс лекц. / Н. А. Шеметова. - Ростов н/Д : СКАГС, 2021. - 84 с.
11. Крейцберг А. А. Роль брендинга в маркетинговой деятельности предприятия (на примере российской компании ПАО «СБЕРБАНК»)//Актуальные вопросы современной экономики. 2023.- №1. С.189-196

### **Сведения об авторе**

**Резников Юрий Аркадьевич**, аспирант, Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

### **Information about the author**

**Reznikov Yuri Arkadievich**, postgraduate student, Moscow Financial and Industrial University "Synergy"



УДК 332.145

DOI 10.26118/2782-4586.2025.74.87.065

**Павлов Андрей Алексеевич**

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

### **Виды конкурентных стратегий, используемых предприятиями в условиях кризиса**

**Аннотация.** В статье рассмотрены проблемы стратегического антикризисного управления, предложены тенденции оценки функционирующей стратегии, а также методы ее улучшения, систематизированы угрозы, а также возможности, создаваемые новыми видами кризисов, стимулированных пандемией, а также санкциями. В условиях кризиса предприятия сталкиваются с необходимостью адаптации к изменяющейся экономической среде, что требует разработки и внедрения эффективных конкурентных стратегий. Эти стратегии позволяют не только выжить на рынке, но и найти новые источники роста и конкурентные преимущества. Виды таких стратегий варьируются в зависимости от специфики компании, её ресурсов и рыночной ситуации. Кризис требует от компаний гибкости и умения адаптироваться. Выбор правильной конкурентной стратегии, её адаптация к текущим рыночным условиям и способность быстро реагировать на изменения становятся залогом устойчивого развития и конкурентоспособности на долгое время.

**Ключевые слова:** экономика, предприятие, кризис, антикризисное управление, стратегия.

**Pavlov Andrey Alekseevich**

Moscow Financial and Industrial University «Synergy»

### **Types of competitive strategies used by enterprises in crisis conditions**

**Abstract.** The article examines the problems of strategic crisis management, suggests trends in evaluating a functioning strategy, as well as methods for improving it, systematizes the threats and opportunities created by new types of crises stimulated by the pandemic, as well as sanctions. In times of crisis, enterprises face the need to adapt to a changing economic environment, which requires the development and implementation of effective competitive strategies. These strategies allow not only to survive in the market, but also to find new sources of growth and competitive advantages. The types of such strategies vary depending on the specifics of the company, its resources and the market situation. The crisis requires companies to be flexible and adaptable. Choosing the right competitive strategy, adapting it to current market conditions, and being able to respond quickly to changes are key to sustainable development and long-term competitiveness.

**Keywords:** economy, enterprise, crisis, crisis management, strategy.

На сегодняшний день увеличивается влияние кризисных явлений на предпринимательские структуры РФ в связи с обострением экономической волатильности, что прослеживается в обществе на протяжении предыдущих годов, а помимо этого осложняется негативными международными условиями. Российским предприятиям помимо глубоких проблем пришлось столкнуться с санкциями, выдвинутыми к РФ. Перспективные фирмы в начале кризиса столкнулись с несоответствием функционирующей стратегии, в связи с чем целесообразно применять методы антикризисного управления. Но необходимо отметить, что в случае, если макроэкономика стабильна, предпринимательская угроза остается значительной.

Рыночные формы хозяйствования в обстоятельствах жесткой конкурентной борьбы приводят к бедности отдельных субъектов хозяйствования либо их скоротечной неплатежеспособности. Согласно сведениям российской статистики, в наше время, часть

убыточных компаний является приблизительно 30–45%, в зависимости от сферы в которой они действуют. В переломные года данная часть увеличивалась вплоть до 80–90%. Совместно с тем, далеко не все убыточные компании заканчивают собственную деятельность, то что дает возможность допустить грамотное использование мер антикризисного управления.

Вопрос конкурентоспособности достаточно активно изучается представителями бизнеса, научным сообществом, публикуются различные материалы по теоретическим основам формирования конкуренции. Понятие “конкуренция” имеет множество трактовок, а также выделяют различные критерии оценивания состояния конкурентной среды. Основоположниками изучения конкуренции в качестве структурного подхода являются Дж. Робинсон и Э. Чемберлин, далее конкуренция стала рассматриваться и изучаться в качестве экономической категории в работах Дж. Стиглера, А. Смита, А. Маршалла, Л. Вальраса, Й. Шумпетера, М. Портера [1]. Главной целью бизнеса является стремление быть лидером среди аналогичных средств размещения, а достижение этой цели зависит от уровня конкурентоспособности предоставляемых услуг по отношению к реальным и потенциальным конкурентам. Основопологающая идея конкурентной борьбы – обеспечение удовлетворения потребностей, более выгодное, чем у конкурента. В действительности эта идея реализуется посредством тщательного изучения рынка, складывающихся отношениях между предприятиями и потребителями, а также активного воздействия на рынок через существующий спрос для увеличения рыночной доли и повышения рентабельности продаж.

На сегодняшний день можно выделить достаточное количество стратегий для эффективного управления предприятиями, но применение стратегических действий целесообразно после оценки этапа жизненного цикла услуги, поэтому оценка конкурентоспособности базируется на взаимосвязи «стратегия развития бизнеса = этап жизненного цикла» [2].

С практической точки зрения зарубежный менеджмент выделяет следующие стратегии для развития бизнеса: корпоративная стратегия, бизнес-стратегия, стратегия подразделения [3]. Российский менеджмент перенимает зарубежный опыт управления бизнесом, соответственно, оценка конкурентоспособности бизнеса может осуществляться по критериям трех стратегий развития. Автор предполагает, что необходимо также рассматривать развитие сферы бизнеса через государственный уровень конкуренции, т.е. государственную стратегию.

Классификационные уровни конкурентоспособности:

1. Государственный (государственная стратегия) - статистика от государственных профильных учреждений, разработка льготных условий для бизнеса.
2. Корпоративный (корпоративная стратегия) - количество брендов и марок, находящихся в портфеле корпорации. Доля рынка и присутствие корпорации в странах в количественном показателе. Общий объем номерного фонда.
3. Конкуренция предприятий (бизнес стратегия) - конкуренция предприятий по статусу с аналогичными объектами размещения (совокупная оценка конкуренции). Конкуренция за потребителя (стратегия подразделения), конкуренция предприятия по отдельным показателям, которые будут важны для потребителя (месторасположение, стоимость, программа лояльности, наличие завтрака и др.).

Государственный уровень конкуренции позволяет сравнивать различные сферы экономики между собой, а государственная стратегия развития позволяет оценить заинтересованность государства в развитии отдельных направлений бизнеса в стране, а также через статистические данные от государственных структур можно получить результаты о состоянии рынка.

Понять, что такое конкуренция в предпринимательстве, не обращаясь к вопросам участия в ней, считает Ю. Б. Рубин, так же невозможно, как описывать войну, не упоминая о военных действиях, или рассуждать о спортивном соперничестве, не указывая на его виды

и методы. Современный читатель должен иметь возможность выяснить, как следует применить стратегии и тактики участия в конкуренции, овладеть навыками конкурентного позиционирования, составления конкурентных комбинаций, использования тактических операций и тактических хитростей, маневрирования в конкурентной среде, сочетания соперничества с сотрудничеством и конкурентным бездействием, распознавания различных типов соперников для эффективного противостояния им, приобретения, удержания и упрочения конкурентных преимуществ перед соперниками, установления операционного контроля соперников и оказания операционного влияния на них, управления участием в конкуренции.

Начало нового века поставило перед компаниями новые задачи. Изменения происходящие на мировом рынке, связанные прямо или косвенно с недавним финансовым кризисом, существенно влияют на почти все области экономики, а также на поведение современных компании работают в разных секторах. Выживание и успех компаний в таких времена требуют нового подхода к конкурентоспособности. Растущее количество факторов, которые влияют среда компании взаимодействие между этими факторами приводят к тому, что компаниям приходится справляться с неожиданными и непрекращающимися проблемами в их окружении. Глобальный рынок оказался нестабильными подверженным кризисам [4].

Существует несколько типов примеров конкурентных стратегий для лидеров рынка. Конкурентная стратегия - это оптимальная позиция, которая удерживает бизнес на рынке, что приводит к увеличению числа клиентов и прибыли. Всякий раз, когда есть конкурентное преимущество, связанное с низкой стоимостью или различиями в продуктах, оно становится конкурентным преимуществом.

Хорошее конкурентное преимущество - это то, которое позволяет бизнесу производить товары или услуги более эффективно или с меньшими затратами, чем конкуренты. Эти факторы обеспечивают производственному подразделению способность превосходить своих конкурентов на рынке по объему продаж или прибыли. Существуют три основные формы конкурентного преимущества, которые широко признаны. Это стоимость конкурентного преимущества, стратегия дифференциации фокуса и стратегия ниши.

Конкурентная стратегия - это долгосрочный маркетинговый план, созданный предприятиями для защиты своих позиций на рынке и получения конкурентного преимущества. Три общие бизнес-стратегии могут быть выведены из двух основных форм конкурентных преимуществ и диапазона видов деятельности, для которых корпорация хочет их получить [5].

Лидерство по затратам, лидерство в дифференциации, ориентация на затраты и дифференциация - вот некоторые из категорий конкурентной тактики Портера. Чем устойчивее конкурентное преимущество, тем сложнее соперникам противостоять ему [6].

Для успешного преодоления кризисных ситуаций необходимо активно действовать, превращая потери в возможности получения прибыли. Эффективный подход-это модель поведения бизнеса, которая может быстро реагировать на кризисные явления. При обнаружении признаков кризиса рекомендуется обратиться за консультацией в специализированную компанию. В России реализуются три основные модели антикризисной политики: интернационализация с резким сокращением расходов, государственная санитария и перенос инвестиций за рубеж. Компании должны помнить, что их стратегия должна быть направлена на предотвращение кризисов и умелое использование накопленного опыта.

На рынке существует широкий спектр стратегий, которые компании активно используют для того, чтобы выделиться среди конкурентов. Одни из них ориентированы на увеличение прибыли, в то время как другие нацелены на создание уникального опыта для потребителей. В условиях жесткой конкуренции за клиентов, побеждает та компания, которая способна предложить наименьшие цены или наиболее привлекательные условия.

Достижение конкурентных преимуществ возможно через разнообразные подходы, и каждая организация должна выбрать оптимальный путь, который соответствует ее стратегии и особенностям бизнеса.

Компания стремится сохранить устойчивость финансовых показателей через стратегическое планирование и оперативные меры, что способствует минимизации негативных последствий экономических кризисов. Важным аспектом является предупреждение кризисов и быстрое реагирование на них. Стратегия в управлении кризисами направлена на восстановление послекризисного состояния и обеспечение стабильности до наступления кризиса.

Важно выявить ключевой фактор, оказывающий влияние на стратегию управления в условиях кризиса. Существуют 4 основные модели поведения компаний в кризисных ситуациях, рассматриваемых с точки зрения организационной структуры. Одна из этих моделей заключается в отсутствии желания предпринимать решительные действия в связи с непредвиденными факторами, воздействующими как извне, так и изнутри организации, которые еще не сказались на ее функционировании. В подобных ситуациях компания просто ожидает и полагается на лояльность клиентов и сохранение своего имиджа, но такой подход не является оптимальным в контексте антикризисного управления [7].

Разработка стратегии и функционирование антикризисного центра часто ложатся на лиц, не имеющих достаточных человеческих ресурсов. Оптимальным подходом для компаний является использование антикризисной стратегии как инструмента оптимизации поведения в условиях угрозы банкротства и экономического спада. Существуют различные подходы к формированию и реализации стратегий преодоления кризисных ситуаций в процессе управления, что позволяет руководителям использовать различные инструменты. Выделяют три основных направления стратегического управления: корпоративное управление, рассматривающее организацию как единую структуру; управление бизнесом, охватывающее конкретные виды деятельности; и функциональное управление, ориентированное на отдельные элементы организации.

При наступлении заметных признаков предкризисного состояния в организации, следует сформировать антикризисную группу или учредить специализированный отдел, исходя из существующей системы стратегического планирования.

В зависимости от характера кризисной ситуации и принимаемых решений можно выделить несколько стратегий управления: управление в условиях кризиса, при котором для совершенствования управления используются имеющиеся ресурсы; стратегия мобилизации внутренних ресурсов организации; и стратегия, предполагающая привлечение помимо внутренних ресурсов внешних инвестиций [8].

Разнообразные стратегии применяются в связи от природы принятия, а также осуществлении антикризисных управленческих заключений. К примеру, стратегия "следования" подразумевает, то, что управленческие решения принимаются после окончания процессов переходного периода, если концепция только начинает приближаться к новому стабильному состоянию. Стратегия "совпадения" значит, то, что управленческие решения берутся во время протекания фаз переходного этапа. А стратегия "упреждения" подразумевает, то что управленческие решения берутся до основы проявления переходных процессов.

Для преодоления сложной ситуации и кризиса необходимо применять различные стратегии. Один из возможных подходов-это стратегия выхода с рынка или разработка существующего продукта, диверсификация или возвращение на рынок. Важно проанализировать договоры аренды и найти новые источники финансирования. Поддержка организационно-технического уровня производства играет ключевую роль в развитии рыночных отношений. Для этого важно улучшить качество продукции, пересмотреть ее структуру и ассортимент. Также необходимо стремиться к повышению экономической эффективности производства.

В нашей стране в начальной фазе управления кризисом основное внимание уделяется борьбе с возникшими проблемами внутри организации. Существует несколько стратегий решения кризисных ситуаций, направленных на устранение источников кризисов. Одной из таких стратегий является маркетинговая, которая предполагает оперативные изменения в маркетинговой политике компании и ее маркетинговых инструментах (продукт, цена, каналы распределения и методы продвижения), адаптированных под внешнюю и внутреннюю среду. В рамках маркетингового подхода, кризисное состояние организации интерпретируется как утрата конкурентоспособности.

На предприятиях активно разрабатываются планы преодоления кризиса, включающий укрепление кадрового потенциала, внедрение инновационных методов управления, реструктуризацию структуры управления. Основное внимание уделяется эффективной системе финансового менеджмента, которая может помочь в достижении стратегических и тактических целей компании. Важными шагами являются совершенствование кадровой политики, стимулирование сотрудников, адаптация к изменениям и оценка соответствия долгосрочной стратегии. Необходимость изменения экономических стратегий в бизнесе подтверждается анализом тенденций и потребностей рынка, выявленных в процессе развития.

Главной стратегией для российских коммерческих учреждений считается ориентация производства на покупателя, а не на абстрактное повышение либо снижение размеров.

В наше время экономика Российской Федерации передвигается по дороге преобразований на рынке. Конкурентная борьба среди организаций становится еще наиболее жесткой, по этой причине в данных условиях целесообразно выбрать наилучшую стратегию формирования организации, а также конкурентную стратегию считается необходимым.

Как правило, эффективная деятельность любой организации в долгосрочной перспективе, ее финансовый рост находится в зависимости от верного выбора стратегии формирования компании, что дает возможность оптимальным образом осуществить ресурсы организации.

Несомненно, то, что установление конкурентоспособности предприятия следует не только и не столько для оценки количественного смысла данного признака, сколько для рассмотрения конкурентоспособности рассматриваемого предприятия, раскрытия положительных сторон, а также недостатков его работы в обстоятельствах конкурентной борьбы, укрепления первых и ликвидации вторых.

#### **Список источников**

1. Ермилина Д.А. Антикризисное управление организацией: сущность, принципы, методики / Д.А. Ермилина, К. Матрученко // Трансформация вузовского образования: от локальных кейсов к тенденциям развития. Сборник материалов III Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Е.А. Руднева, под научной редакцией Л.Н. Горбуновой. Москва, 2023. - С. 169-178.
2. Абрамс А.Р. Сущность и содержание организации антикризисного управления / А.Р. Абрамс // Интернаука. 2022. № 41-3 (264). - С. 34-38.
3. Сизова, И.Р. Антикризисное управление организацией: сущность и этапы реализации / И.Р. Сизова, Р.А. Тимофеев // Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы. Сборник трудов IX Всероссийской научно-практической конференции. Симферополь, 2024. - С. 166-169.
4. Абдурахманов А.С. Антикризисное управление предприятием: сущность и преодоление / А.С. Абдурахманов // Известия Института систем управления СГЭУ. 2021. № 1 (23). - С. 112-114.
5. Gerchikova I.N. Management. M., 2019. p. 387
6. Бабоян М. Антикризисное управление предприятием: понятие и сущность / М. Бабоян // СОВРЕМЕННАЯ ЭКОНОМИКА: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА. сборник научных статей. Пенза, 2019. - С. 19-24.

7. Vinokurov V.A. Organization of strategic management at the enterprise: monograph. M.: Center for Economics and Marketing, 2021. p. 287.

8. Николаенко Д.А. Сущность и содержание антикризисного управления предприятиями в условиях кризиса / Д.А. Николаенко // Актуальные проблемы права, экономики и управления. 2019. - С. 541-545.

9. Антаниаина М. П. Факторы, влияющие на формирование стратегии компаний в условиях кризиса//Актуальные вопросы современной экономики. 2023.- №2. С.251-259

#### **Сведения об авторе**

**Павлов Андрей Алексеевич**, аспирант, Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

#### **Information about the author**

**Pavlov Andrey Alekseevich**, postgraduate student, Moscow Financial and Industrial University "Synergy"

УДК 330.341.11

DOI 10.26118/2782-4586.2025.74.10.066

**Розмыслов Александр Николаевич**

Луганский государственный университет имени Владимира Даля

### **Оценка компетентности руководителя в условиях антикризисного управления предприятием**

**Аннотация.** С целью диагностики риска возникновения состояния неплатежеспособности предприятия использован инструментарий рейтинговой оценки показателей финансовой устойчивости предприятия. В целях исследования наиболее рационального и оптимального поведения была представлена характеристика антикризисной компетентности руководителя предприятия. По результатам проведенного исследования предложены мероприятия в условиях антикризисного управления.

Обосновано, что в состав основных критериев оценки уровня антикризисного управления руководителя предприятия следует отнести: цель поведения руководителя, основные задачи поведения руководителя, принципы антикризисного управления, факторы культуры антикризисного управления, а также креативность и способность генерировать идеи, возможности восприятия нестандартных решений, восприятие рисков.

**Ключевые слова:** кризисоустойчивость, когнитивная карта, компетенции, навыки, умение, руководитель, предприятие, хозяйствующие системы, модель управления.

**Rozmyslov Alexander Nikolaevich**

Lugansk State University named after V. Dahl

### **Assessment of the competence of the head in the conditions of crisis management of the enterprise**

**Annotation.** In order to diagnose the risk of an enterprise's insolvency, a rating assessment tool for the financial stability of an enterprise was used. In order to study the most rational and optimal behavior, the characteristics of the anti-crisis competence of the head of the enterprise were presented. Based on the results of the study, measures are proposed in the context of crisis management.

It is proved that the main criteria for assessing the level of anti-crisis management of the head of an enterprise should include: the purpose of the head's behavior, the main tasks of the head's behavior, the principles of anti-crisis management, factors of the anti-crisis management culture, as well as creativity and the ability to generate ideas, the perception of non-standard solutions, perception of risks.

**Keywords:** crisis tolerance, cognitive map, competencies, skills, ability, manager, enterprise, economic systems, management model.

Кризисы — это этапы и элементы развития любой сложной системы. Экономические кризисы знаменуют собой поворотный момент в развитии системы и открывают путь для дальнейших экономических изменений. Кризисы коренным образом перестраивают систему, исправляя ее основные тенденции и разрушая ее стабильность. Поэтому система как правило нуждается в мирном и безмятежном существовании, а также в способности устранять кризисы. Кризис и развитие — это два взаимосвязанных элемента, один из которых не может существовать без другого. Это проявления закона единства и конфликта. Понятие «кризис» тесно связано с понятием «риск» и оказывает определенное влияние на то, как принимаются управленческие решения. Если устраняется ожидание кризиса, теряется острота восприятия риска, и последствия кризиса становятся неожиданными и,

следовательно, более серьезными. Проблему кризиса также можно рассматривать и с другой точки зрения. В любой форме социально-экономические системы (будь то социальные или экономические образования) имеют две тенденции существования: функционирование и развитие. Поэтому одним из методов решения кризисных проблем на предприятии может стать метод когнитивного моделирования, в основу которого положено формирование когнитивной карты.

Изучением кризисов и рисков занимались такие зарубежные авторы, как Дж. М. Кейнс, Ф. Найт, Дж. фон Нейман, О. Моргенштерн. Значительное внимание проблеме антикризисного управления уделяли такие отечественные как Э. Коротков, Н. Корягин, А. Кочеткова, К. Никулин, Д. Сунцова и другие [2-4, 6,7].

Несмотря на большое количество научных исследований в области повышения кризисоустойчивости предприятий степень предсказуемости кризисных явлений и ситуаций, обусловленных внешними факторами, не зависящими от субъекта управления и до сих пор недостаточно изучены. Способность любого предприятия приспосабливаться к изменению как внешних, так и внутренних факторов — гарантия не только его выживания, но и процветания [6, с. 84].

Кризисы не только отражают противоречия между операциями и действиями, но также могут возникать в рамках операционного процесса. Например, это может быть противоречие между уровнем технологий и личными качествами менеджеров или между технологиями и условиями обслуживания. В то же время основной целью антикризисного управления является обеспечение устойчивого финансового состояния путем своевременного реагирования на изменения, вызванные внешней и внутренней средой, и введения антикризисных мер, которые позволяют предприятиям решать временные финансовые трудности и преодолевать возможность банкротства предприятия.

Процедуры санации и банкротства являются крайними средствами решения финансовых проблем на предприятии, применяемыми при невозможности использования других инструментов финансового оздоровления предприятия [5, с. 89].

Антикризисное управление и стратегическое управление являются важными инструментами антикризисного управления. Антикризисное управление решает проблему управления финансовой несостоятельностью и позволяет руководству компании управлять процессом финансового оздоровления. Стратегический менеджмент направлен на реализацию стратегии развития компании в ответ на изменения внешней среды, в то время как риск-менеджмент направлен на снижение потерь из-за возможных негативных ситуаций в деятельности компании. Первым этапом процесса управления является планирование, которое является инструментом для принятия бизнес-решений. С одной стороны, он определяет миссию и цели организации; с другой стороны, он разрабатывает стратегии и меры, направленные на предупреждение и предупреждение несостоятельности. Документированная долгосрочная стратегия содержится в бизнес-плане, а среднесрочная и операционная стратегии — в операционном плане. План антикризисного реагирования включает разработку долгосрочных целей и ориентиров, обоснование и реализацию принципиально новых направлений деятельности, а также повышение конкурентоспособности перед лицом изменений внешней среды. В рамках микроэкономического подхода к созданию бизнеса предварительное планирование включает прогнозирование ресурсоемкости в ситуациях ограниченных ресурсов.

При этом, основная нагрузка реализации антикризисного плана ложится на руководителя, который должен обладать определенными антикризисными компетенциями. Анализ типов антикризисных компетенций руководителя и их характеристика отражены в табл. 1.



Анализ типов антикризисных компетенций руководителя

Вид компетентности	Характеристика компетентности
Стратегическая	Нахождение общих точек соприкосновения как с внешними, так и внутренними лицами
	Умение воспринимать информацию и вести переговоры с контрагентами.
	Наличие навыков делового общения и возможность четко формулировать пути решения проблем.
	Психологическая устойчивость
Деловая	Обладание теоретическими и методологическими знаниями в области антикризисного управления.
	Способность использовать инструменты антикризисного управления и разрабатывать, и внедрять стратегии антикризисного управления.
	Наличие навыков в решении конкретных проблем антикризисного управления.
	Наличие стратегического мышлением и адаптивной гибкости.
Рабочая	Наличие знаний о теории принятия решений.
	Способность принимать креативные решения и принимать ответственность в нестандартных ситуациях
	Принимать управленческие решения в условиях неопределенности и риска.
	Наличие эмоциональной устойчивости и независимости в принятии решений
Аналитическая	Обладание знаниями об информационных системах антикризисного управления
	Умение искать и анализировать необходимую информацию.
	Наличие опыта в накоплении, обработке и анализе информации о состоянии бизнес-среды.
	Наличие аналитических способностей.

Компетенции являются сущностными характеристиками и, таким образом, составляют набор компетенций, которые характеризуют способность менеджеров использовать определенные качественные характеристики. В статье определены основные антикризисные компетенции предпринимателей, которые необходимы для формулирования антикризисных стратегий в корпоративной структуре. А именно: принятие правильных решений, использование информации, убедительное общение, организационное взаимодействие, ответственность, стрессоустойчивость и системное мышление [1, 140].

Чтобы сформулировать концептуальную модель, позволяющую гарантировать эффективность предпринимательской деятельности при разработке антикризисных стратегий, в данном исследовании представлены два варианта разработки антикризисных стратегий в рамках развития предпринимательских структур. Первый вариант использует теорию игр с природой и ищет компромиссные решения. Второй вариант основан на формировании антикризисных стратегий развития предпринимательских структур.

Для второго варианта формирования антикризисной стратегии развития предпринимательской структуры предлагается создать консолидированную платежную матрицу и найти решение [4, с. 89].

Проблемное поле формирования системы антикризисного управления на предприятиях включает следующие элементы:

несоответствие моделей антикризисного управления, приспособленных к условиям рыночной экономики, условиям транзитивной экономики России;

нарастание влияния существующих и появление новых факторов кризиса, обуславливающих необходимость адаптации системы антикризисного управления;

недостаточное внимание мерам антикризисного управления в менеджменте предприятий и недоиспользование превентивного потенциала антикризисного управления;

отсутствие действенной системы государственного регулирования в сфере антикризисного управления на предприятиях;

наличие широкого круга весомых факторов, создающих условия для возникновения состояния финансово-экономического кризиса на предприятиях, что повышает сложность решения комплекса проблем антикризисного управления.

С целью предварительной диагностики риска возникновения кризиса неплатежеспособности и угрозы банкротства на предприятиях, на наш взгляд, целесообразно использовать дискриминантные модели, позволяющие осуществить оценку финансового состояния, платежеспособности, оценить глубину угрозы риска возникновения состояния неплатежеспособности предприятия и вероятность наступления завершающей стадии кризиса – банкротства предприятия.

Поскольку внешняя корпоративная среда, как правило, динамична, а ее влияние на корпоративную структуру постоянно меняется, необходимо изучить обстоятельства, при которых используются смешанные стратегии игры с противниками. Согласно классической концепции теории игр, противником может быть рациональный человек, стремящийся к победе (рациональный противник), или безразличный человек (противник, которого не интересуют события). В случае кризисного управления обе стороны одновременно являются противниками. Это усложняет вопрос. Можно либо сыграть в две разные игры с рациональным противником и безразличным противником и сравнить результаты, чтобы найти компромисс, либо сыграть в игру, в которой сочетаются стратегии всех противников.

Организационный механизм разработки антикризисной стратегии развития структуры предприятия включает следующие этапы: формирование антикризисной команды для антикризисного управления, оценка рисков и недостатков в деятельности управляющего субъекта, разработка плана управления антикризисный подход, разработка антикризисной стратегии развития структуры компании, создание антикризисного коммуникационного плана и мониторинг кризисных ситуаций.

Следует отметить, что даже предотвратимые кризисные ситуации неизбежно могут возникнуть в результате бездействия или неправильных управленческих решений в деятельности организации, что может нанести ущерб репутации организации и негативно повлиять на ее будущую деловую деятельность. Интегрированная и обобщенная модель управленческого поведения в кризисной ситуации, разработанная на основе этого исследования, представлена на рисунке 1.

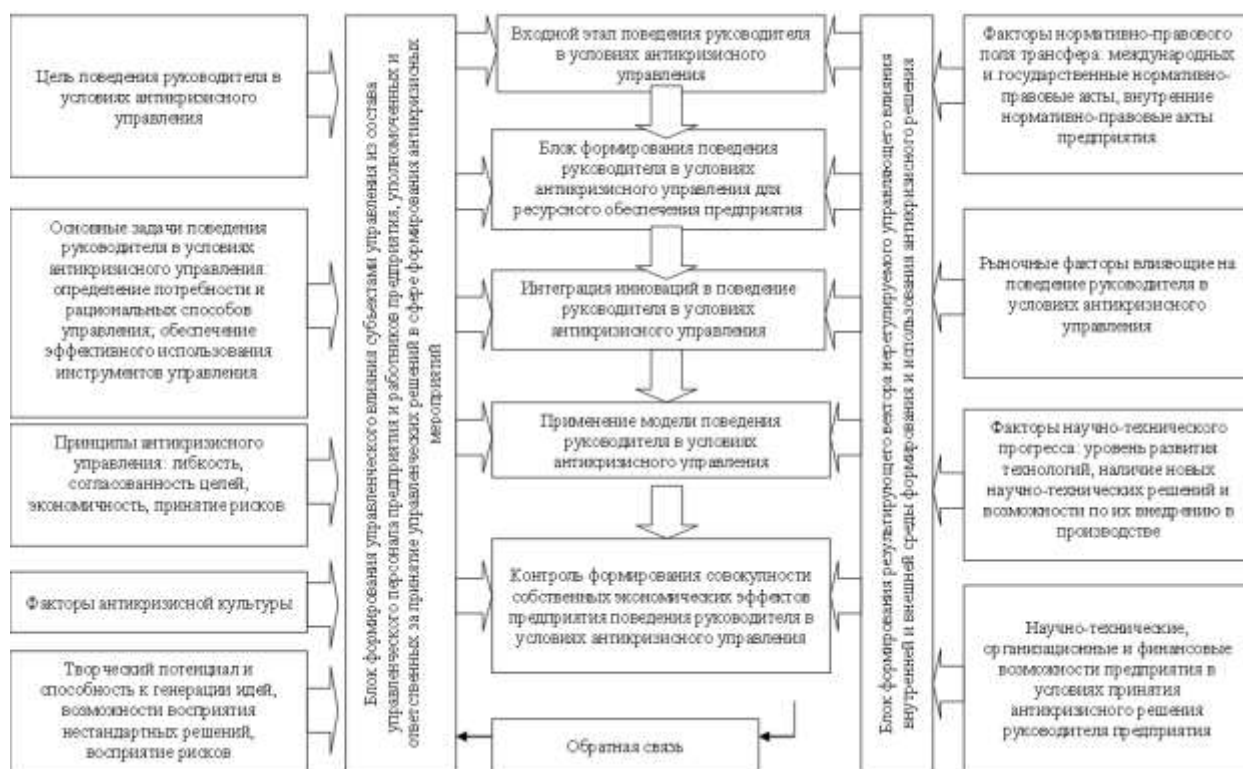


Рисунок 1. – Интегрированная обобщенная модель поведения руководителя в условиях антикризисного управления

Предложенная интегрированная модель управленческого поведения в контексте антикризисного менеджмента в кооперации с разработкой и реализацией антикризисных стратегий развития предприятия позволит предотвращать кризисные явления и их негативные последствия. Распознавание характера кризисных сигналов и снижение количества ошибок – это тактика, позволяющая уверенно выявлять и решать проблемы с будущими последствиями, что позволит быть эффективными и успешно справляться с кризисными ситуациями. Так же предложенная методика позволит разрабатывать и использовать методы управления, и находить активные решения, направленные на стабилизацию деятельности компании в сложных кризисных ситуациях.

#### Список источников

1. Авдеева В.Н. Развитие ключевых компетенций сотрудников в рамках менеджмента персонала / В.Н. Авдеева // Первый экономический журнал. – 2024. – № 11(353). – С. 137-143.
2. Антикризисное управление: учебник и практикум для вузов / Н.Д. Корягин [и др.]; под редакцией Н. Д. Корягина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 396 с.
3. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник для вузов / Э.М. Коротков. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 406 с.
4. Кочеткова А.И. Антикризисное управление. Инструментарий. — М.: Юрайт, 2020. — 441 с.
5. Литвин Р.И. Структура экономической безопасности предприятия в условиях кризиса / Р.И. Литвин // Вестник Института экономических исследований. – 2020. – № 3(19). – С. 84-90.
6. Никулин К. Разработка стратегии антикризисного управления как основы экономической безопасности предприятия. — М.: Литрес, 2020. — 112 с.
7. Сунцова Д. Никогда не сдавайся. Антикризисные стратегии российских предпринимателей. — М.: Альпина Паблицер, 2020. — 176 с.

8. Ахмет А. Е., Абжалелова Ш. Р. Инновационная составляющая антикризисного управления//Актуальные вопросы современной экономики. 2021.- №11. С.800-806

**Сведения об авторе**

**Розмыслов Александр Николаевич**, доцент кафедры управления персоналом и экономической теории, ФГАОУ ВО «Луганский государственный университет имени Владимира Даля (ЛГУ им. В. Даля)», г. Луганск, Россия

**Information about the author**

**Rozmyslov Alexander Nikolaevich**, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Economic Theory, Federal State Budgetary Educational Institution Lugansk State University named after V. Dahl (LSU named after V. Dahl) , Luhansk, Russia

УДК 338.1

DOI 10.26118/2782-4586.2025.48.43.067

**Березиков Алексей Алексеевич**

Белгородский государственный технологический университет  
им. В.Г. Шухова

**Среднее профессиональное образование как субъект региональной инновационной системы: концептуальные положения и практические инструменты**

**Аннотация.** В статье исследуется потенциал системы среднего профессионального образования как элемента региональной инновационной инфраструктуры. Рассмотрены основные проблемы и барьеры, сдерживающие интеграцию СПО в инновационную экономику, и предложены пути их преодоления. На основе модели Тройной спирали инновационного развития представлена концепция интеграции СПО в региональную экономику, направленная на усиление взаимодействия государства, бизнеса и образовательной системы. Сделан вывод о необходимости пересмотра роли среднего профессионального образования в инновационной инфраструктуре, что подразумевает создание гибридных институтов, развитие сетевого взаимодействия и повышение эффективности подготовки кадров для высокотехнологичных отраслей.

**Ключевые слова:** инновационная система, экономический рост, модель инновационного развития, образовательные учреждения, профессиональное образование, интеграция.

**Berezikov Aleksey Alexeyevich**

Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov

**Vocational education as a subject of the regional innovation system: conceptual provisions and practical tools**

**Abstract.** The article explores the potential of the vocational education system as an element of the regional innovation infrastructure. The main problems and barriers hindering the integration of vocational education into the innovation economy are analyzed, and ways to overcome them are proposed. Based on the Triple Helix model of innovation development, a concept for integrating vocational education into the regional economy is presented, aimed at strengthening the interaction between the government, business, and the education system. The study concludes that it is necessary to reconsider the role of vocational education in the innovation infrastructure, which implies the creation of hybrid institutions, the development of network interaction, and improving the efficiency of workforce training for high-tech industries.

**Keywords:** innovation system, economic growth, innovation development model, educational institutions, vocational education, integration.

**Введение.**

Современное развитие экономики требует создания эффективной инновационной инфраструктуры, способной адаптироваться к изменениям в технологической, социальной и экономической среде. Особую роль в данных процессах играют образовательные учреждения, которые становятся связующим звеном между наукой, бизнесом и государством. В последние десятилетия высшие учебные заведения являлись основным центром инновационной деятельности, обеспечивая подготовку высококвалифицированных кадров и реализацию научно-исследовательских проектов. Однако трансформации в системе образования и изменение экономических условий

привели к необходимости пересмотра роли среднего профессионального образования (СПО) в инновационной экосистеме регионов.

Система СПО, ранее воспринимаемая исключительно как вспомогательный уровень образования, в последние годы демонстрирует значительный рост и становится важным элементом подготовки кадров для современной экономики. В условиях сокращения числа ВУЗов и уменьшения контингента студентов высшего образования, растущий спрос на среднее профессиональное образование открывает новые перспективы для его интеграции в инновационную экономику.

При этом, в настоящий момент наблюдается недостаточная интеграция СПО в региональные инновационные системы. Большинство образовательных учреждений среднего звена остаются вне процессов генерации знаний, технологий и идей, что снижает их вклад в социально-экономическое развитие территорий. Несмотря на запуск федеральных программ, принятие стратегий развития СПО, отсутствие единой модели взаимодействия среднего образования с другими субъектами инновационной экономики ограничивает их потенциал. Настоящее исследование направлено на анализ роли среднего профессионального образования в инновационном развитии регионов, выявление ключевых проблем интеграции СПО в региональные инновационные системы, а также разработку модели, направленной на активное включение СПО в процессы инновационного развития.

Цель исследования заключается в выработке подходов к трансформации системы СПО, позволяющих использовать её как самостоятельного субъекта инновационной экономики. Для достижения поставленной цели в рамках исследования решались следующие задачи:

- провести анализ существующих стратегий и программ развития СПО в контексте их влияния на инновационную деятельность в регионе;
- выявить основные проблемы и барьеры, препятствующие интеграции СПО в инновационную инфраструктуру регионов;
- разработать концептуальную модель взаимодействия системы СПО с бизнесом, государством и научным сообществом на основе модели Тройной спирали инновационного развития.

Гипотеза исследования заключается в том, что интеграция СПО в региональные инновационные системы на основе модели тройной спирали позволит создать расширенную экосистему инновационного развития, где СПО станет активным генератором знаний, технологий и кадров для экономики.

Результаты данного исследования будут способствовать формированию научно-обоснованных подходов к модернизации системы среднего профессионального образования и её интеграции в процессы инновационного развития регионов.

#### **Результаты исследования.**

В современных условиях профессиональные образовательные учреждения играют ключевую роль, выступая связующим звеном между образовательными услугами, экономикой, практической деятельностью и научной сферой. В процессе формирования инновационной инфраструктуры региона система образования должна эволюционировать, отходя от классической подготовки кадров и научных исследований. Приоритетным направлением становится развитие инновационной деятельности и её коммерциализация [11].

Данные преобразования невозможны без создания единой социально-экономической системы, базирующейся на партнерстве профессиональных образовательных учреждений, бизнеса, а также региональных и местных властей. Исследователи данного направления отмечают, что ключевым признаком инновационной платформы, объединяющей все субъекты инновационной деятельности, является практико-ориентированный подход. Этот метод обеспечивает формирование региональной системы

инновационных циклов, моделируя инновационную среду с учетом специфики и стратегических перспектив конкретного региона [6].

Одним из важнейших направлений стимулирования инвестиционной привлекательности регионов является создание инновационной инфраструктуры, включающей следующие элементы: инновационные площадки, бизнес-инкубаторы, образовательно-производственные кластеры. Связующим элементом в подобных системах выступают специализированные подразделения профессиональных учебных заведений, ответственные за научные разработки, подготовку к коммерциализации готовых продуктов [10].

В результате, в последние десятилетия высшие учебные заведения занимали ведущую роль в стимулировании инновационного развития, являясь центрами генерации знаний и подготовки кадров для инновационной экономики. Роль ВУЗов в инновационной инфраструктуре охватывает множество направлений. Выделим основные из них:

- инновации в образовании. Заключается во внедрении новых методов и подходов к обучению, способствующих повышению качества образования и подготовке специалистов, обладающих необходимыми компетенциями для экономики знаний;

- научно-исследовательская деятельность. Включает проведение фундаментальных и прикладных исследований, которые становятся базисом для разработки инновационных продуктов и услуг, выходящих на рынок. ВУЗы являются основным источником научно-технических разработок и инновационных идей;

- инновационные образовательные центры. На базе ВУЗов создаются различные объединения, занимающиеся развитием инновационной деятельности, способствующие формированию инновационной инфраструктуры региона;

- сотрудничество с бизнес-сообществом и промышленными предприятиями. Позволяет совместно реализовывать инновационные проекты и подготовить специалистов, соответствующих актуальным требованиям рынка труда [9].

Несмотря на определенные положительные тенденции в части формирования национальной и региональных инновационных систем, на наличие значительного внимания к данному вопросу со стороны федеральных властей, утверждение новых стратегий и программ инновационного развития, данное направление в последние годы столкнулось с новыми вызовами.

Значительный рост охвата высшим образованием после распада СССР в связи с появлением частных образовательных учреждений, платного образования, ростом заочного сегмента, расширением сети филиалов в регионах в середине нулевых годов растерял свой импульс. Продолжающееся реформирование отечественной системы образования, ужесточение требований к образовательным учреждениям, повышение стоимости платных образовательных программ привело к тому, что за последнее десятилетие произошла структурная консолидация сети высшего образования (сокращение организаций высшего образования в 2 раза в период с 2012 по 2019 гг.). Наблюдается сокращение коммерческого сегмента обучения (в первую очередь за счет сокращения заочного и очно-заочного образования), значительно изменилась структура различных сегментов и ступеней высшего образования. На основе данных фактов, исследователи, такие как Малиновский С.С., Шибанова Е.Ю. делают вывод о завершении экспансии высшего образования в России [7].

На фоне этого за последние годы значительно вырос контингент учреждений среднего профессионального образования. Факторами, влияющими на растущий интерес к системе СПО, являются не только изменения в системе высшего образования (введение ЕГЭ к в качестве вступительных испытаний, повышение стоимости обучения в условиях сокращения реальных доходов домохозяйств), но положительные сдвиги в секторе СПО, в том числе и имиджевые [8].

Одновременно со снижением количества ВУЗов и сокращением контингента студентов, происходит планомерное сокращение объема научных разработок и количества научных кадров. Так, численность персонала, занятого исследованиями и разработками в

России сократился с 736,5 тыс. человек в 2010 году до 669,9 тыс. человек в 2022 году [4]. Белгородская область не исключение в этой негативной тенденции, ведь численность работников, выполняющих научные исследования сократился с 1717 человек в 2016 году до 1478 человек в 2022 году.

В сложившихся условиях возникает необходимость поиска альтернативных подходов к стимулированию инновационной активности территорий. Могут быть предложены следующие меры:

– господдержка инновационных стартапов, а именно предоставление налоговых субсидий и льгот для предприятий, ориентированных на выпуск инновационного продукта и импортозамещение;

– укрепление связей с международными научными центрами, нацеленность на участие в совместных проектах, что позволит в некоторой степени компенсировать дефицит научных кадров и получить доступ к передовым технологиям;

– государственно-частное партнерство, направленное на максимальное упрощение взаимодействия бизнеса и государства в сфере инновационного развития, включая поддержку разработок и совместное финансирование. Подобный подход позволит ускорить внедрение новшеств и доведение их до готового продукта;

– внедрение цифровых платформ сотрудничества для обмена знаниями, совместной работы между исследователями, разработчиками, бизнесом и государственными структурами может повысить эффективность инновационной деятельности территорий [5].

С учетом тенденции к перераспределению потока абитуриентов между ВУЗами и СПО в пользу последних, как уже было рассмотрено выше, **можно выдвинуть гипотезу** о перспективах современных учреждений среднего профессионального образования занять роль самостоятельного субъекта в инновационной экономике регионов.

Подобные сдвиги в инновационной инфраструктуре регионов назревали давно, часть исследователей (Скворцова М. А., Неумывакин В. С) в последние годы в своих работах приходили к выводу, что формирование образовательно-производственных кластеров в современной экономике уже невозможно без участия системы СПО, ведь успешное экономическое развитие регионов требует достаточного количества рабочих кадров, уровень подготовки которых будет в полной мере соответствовать уровню развития производительных сил [12].

С момента формирования систем высшего и среднего профессионального образования в России отношения между СПО и ВУЗами в большей степени ограничивались транзитом «из колледжа в ВУЗ» части наиболее успешных выпускников. Но в последние десятилетия возникла тенденция к более тесному сотрудничеству.

В первую очередь возник подход, связанный с интеграцией СПО в структуру высших учебных заведений. Часть университетов создавали подразделения среднего образования для формирования непрерывного образовательного трека, сохранения преемственности образовательного процесса. Во-вторых, появилась тенденция к созданию совместных образовательных программ, благодаря чему выпускники колледжей могли продолжить получение квалификации уже в высшей школе с сокращением срока обучения.

Кроме того, возникали элементы сетевого взаимодействия между СПО и ВУЗами, что способствовало выстраиванию единой образовательной среды, в которых совместно использовались ресурсы обоих уровней образования. Однако, по большей части данные взаимоотношения заканчивались привлечением наиболее талантливых студентов и педагогических сотрудников в высшую школу, соответственно, кадровые, технологические и инновационные возможности оставались прерогативой высших учебных заведений (рис. 1).





Рисунок 1. Консервативное взаимодействие уровней образования в части инновационного развития территорий.

Источник: составлено автором.

В текущих же условиях, с учетом бума спроса на среднее профессиональное образование в России, на фоне запуска новых стратегий и программ, направленных на развитие СПО, статус данного уровня образования приобретает новые черты, и в перспективе имеет все шансы встроиться в инновационную систему региона, закрепить за собой статус субъекта экономического развития новой формации.

Подобный переход в девяностые и нулевые годы происходил в свою очередь с высшими учебными заведениями, которые от линейной модели инновационного процесса переходили к разветвленной, когда между ВУЗами и производством возникали непосредственные связи как между субъектами инновационной деятельности, минуя НИИ и научно-технические организации, которые в большей части утратили свою значимость и были упразднены из-за недостатка бюджетного финансирования [1].

В настоящее время **отсутствуют обобщенные модели и подходы**, описывающие интеграцию среднего профессионального образования в инновационную систему регионов. Отдельные элементы развития в данном направлении прописаны в законодательных актах развития среднего образования, проектах Министерства образования как федерального, так и региональных уровней. Следует рассмотреть наиболее актуальные стратегии и программы, направленные на усиление роли СПО в части инновационной деятельности территорий.

Стратегия развития среднего профессионального образования в РФ до 2030 года. В стратегии Министерства Просвещения РФ определены основные направления по усилению инновационного потенциала СПО. В первую очередь, это актуализация образовательных программ под требования рынка труда в сотрудничестве с предприятиями-партнерами и интеграция профессиональных стандартов.

Предполагается усиление сетевого взаимодействия на основе развития инфраструктуры, формирования на базе СПО учебно-производственных кластеров для работы над инновационными проектами, совместно с предприятиями региона. Важным пунктом является модернизация материально-технической базы СПО, что позволит обеспечить обучение студентов на самом современном уровне, а также проводить научно-исследовательские работы, которые впоследствии могут быть использованы в реальном секторе экономики.

Неотъемлемой частью является повышение квалификации преподавателей СПО с акцентом на современные образовательные технологии, развитие цифровых компетенций. Планируется привлечение специалистов из отраслей экономики для передачи практических навыков и знаний и современных инновациях [2].

Отдельной задачей в данной стратегии предусмотрено создание малых инновационных предприятий и учебно-производственных участков при учреждениях среднего образования, где студенты смогут совмещать обучение с практической работой, получая опыт и условия для научно-исследовательской работы.

Особое внимание в стратегии уделено усилению прямого взаимодействия колледжей с предприятиями региона, работодателями. В первую очередь это внедрение компонентов дуального обучения и профессиональной направленности, введение в рабочие программы модулей, сочетающих теоретические знания в учреждениях СПО и практические навыки, получаемые на предприятиях региона.

Федеральный проект «Профессионалитет», запущенный в 2022 году Министерством просвещения РФ, направлен на синхронизацию системы СПО с предприятиями регионов, ее модернизацию, приведение в соответствие с современными требованиями рынка труда [13].

В рамках данного проекта планируется создание образовательно-производственных кластеров на базе колледжей и предприятий для совместной подготовки специалистов, что позволит обеспечить практико-ориентированное обучение и прямую связь с работодателями. В рамках проекта запланировано сокращение срока обучения по образовательным программам до 2-3 лет, что по идее авторов проекта позволит своевременно реагировать на потребности современной экономики, ускорит выход квалифицированных кадров на рынок труда.

В рамках проекта запущена масштабная модернизация материально-технической базы учреждений СПО. Обновление оборудования, возведение новых учебно-производственных объектов, внедрение новых технологий необходимо для создания условий обучения подготовки специалистов инновационной экономики.

На текущий момент проект охватывает 79 регионов России, организованы несколько сотен образовательно-производственных кластеров, объединяющих образовательные учреждения и предприятия различных отраслей. Планируется, что к 2030 году в проект будут вовлечены более 1 000 колледжей, а число обучающихся превысит 1,4 млн студентов. На сегодняшний день проект все еще находится на этапе эксперимента, но в случае его успеха уже в ближайшие годы предполагается принятие нормативных изменений в ФЗ «Об образовании в РФ».

Помимо перечисленных выше стратегий и проектов, актуальность данного направления отражена в законодательных актах: Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» определяет принципы государственной политики в области образования, включая положения, направленные на развитие системы СПО и его интеграцию в экономику регионов, в Приказе Министерства образования и науки РФ № 413 от 17.05.2012 (ред. От 12.08.2022) утвержден ФГОС СПО, который включает компетенции, способствующие инновационному развитию обучающихся. Кроме того, Федеральный проект Министерства образования «Развитие интеграционных процессов в сфере образования» направлен на создание условий для интеграции образовательных учреждений в инновационную экономику, включая развитие сетевого взаимодействия между СПО и ВУЗами.

Несмотря на принимаемые усилия в части модернизации системы СПО, направленные на её интеграцию в региональные инновационные системы, эффективность среднего профессионально образования в части инновационного развития **остается недостаточной**. Существуют значительные различия в уровнях инновационного развития между субъектами Российской Федерации. Некоторые регионы, такие как Москва или Республика Татарстан, занимают лидирующие позиции, в то время как другие значительно отстают в данном направлении.

Кроме того, несмотря на определенные успехи в части модернизации, система СПО остается по большей части не интегрирована в региональные инновационные системы, что снижает её вклад в экономическое развитие [3]. Массово создаваемые образовательно-производственные кластеры функционируют с разной степенью успешности, что обусловлено региональными особенностями и уровнем взаимодействия между образовательными учреждениями и бизнесом, государственными органами.

В учетом выявленных проблем можно предложить следующие рекомендации по повышению эффективности СПО в части инновационного развития:

1. Разработка единых методик и подходов. Назрела необходимость создать обобщенные схемы и методики интеграции СПО в региональные инновационные системы, способные адаптироваться под специфику каждого региона.

2. Усиление взаимодействия с бизнесом, а именно повышение уровня сотрудничества между образовательными учреждениями и предприятиями с целью эффективной адаптации программ обучения к потребностям рынка труда

3. Обмен лучшими практиками: создание платформ для обмена успешным опытом между регионами, что позволит распространить эффективные модели и повысить общую результативность системы СПО.

Таким образом, на текущем этапе развития экономики, технологий, системы образования СПО требует не только модернизации, но и **качественного переосмысления её роли в инновационном развитии регионов**. Среднее профессиональное образование должно быть признано самостоятельным субъектом в инновационной инфраструктуре территорий, что подразумевало бы его активное включение в процессы, определяющие вектор социального-экономического роста и технологического развития.

Считаем, что систему СПО необходимо внедрить в инновационную модель Тройной спирали (Triple helix model of innovation), предполагающую взаимодействие между системой образования, осуществляющей научные исследования, бизнесом, создающим ценности, и государством, выполняющим функции координации, регулирования и контроля. Элементы данной модели находятся в постоянном взаимодействии и взаимовлиянии, что способствует их развитию и приводит к появлению новых гибридных институтов, таких как инновационные инкубаторы, технопарки и т.д. [14]. Представим авторский взгляд на модель тройной спирали инновационного развития, учитывающую систему среднего профессионального образования (рис. 2).

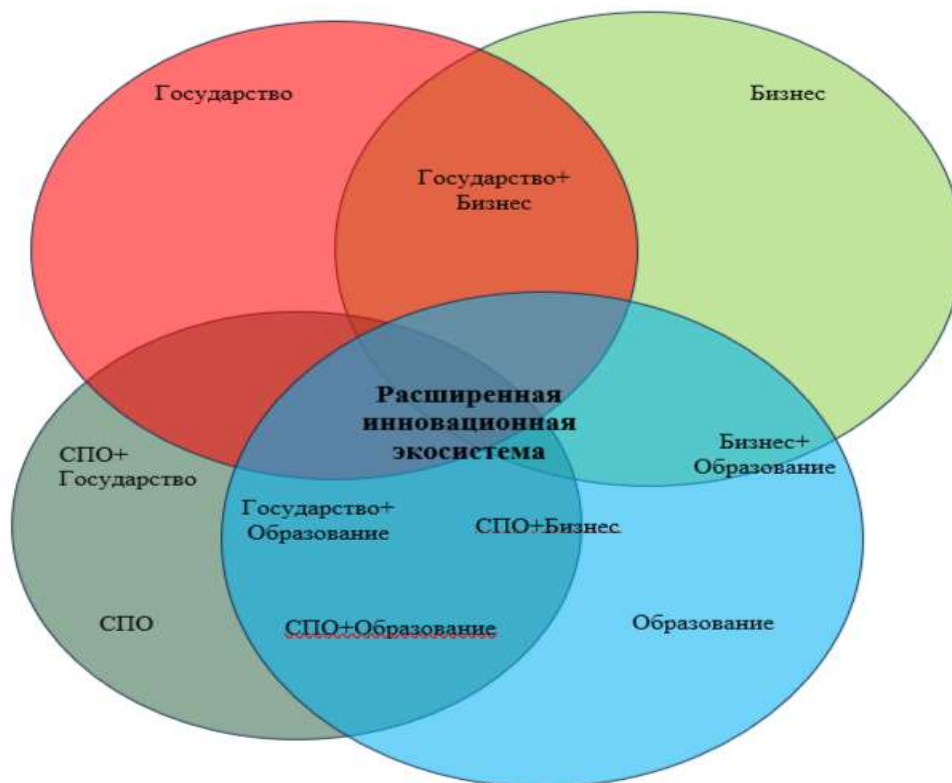


Рисунок 2. Модель тройной спирали инновационного развития с интеграцией СПО  
Источник: составлено автором

В модели тройной спирали инновационного развития, включающей систему среднего профессионального образования важно, чтобы СПО пересекалось со всеми тремя основными элементами. Это позволит образовать общие области взаимодействия, такие как: СПО+Государство: сотрудничество в разработке образовательных стандартов; СПО+Бизнес: совместные программы обучения, стажировки; СПО+Образование: координация учебных планов, ресурсов и т.д. В центре, где пересекаются все четыре элемента, формируется расширенная инновационная экосистема, объединяющая усилия всех участников.

Интеграция системы СПО в данную модель позволит расширить спектр инструментов, доступных для развития региональных инновационных систем.

Это связано и с позицией, в которой оказалась система среднего образования, благодаря чему СПО становится центром пересечения интересов образовательной среды, промышленных предприятий и госструктур. В результате, взаимодействие новой формации позволит не только выпускать специалистов, соответствующих запросам современной экономики, но и самим образовательным учреждениям становиться центрами генерации новых знаний, технологий и идей.

### **Заключение.**

В последние десятилетия система высшего образования в России выступала в роли ключевого драйвера инновационного развития, предоставляя экономике высококвалифицированные кадры и научно-технические разработки. Однако, изменения в образовательной политике, социально-экономические сдвиги и структурные реформы значительно повлияли на её масштаб и эффективность. На фоне этого, система среднего профессионального образования начала занимать новую для себя нишу, демонстрируя растущую востребованность и привлекая внимание исследователей и сферы бизнеса.

Анализ текущих изменений позволяет сделать вывод о ряде позитивных тенденций в системе СПО. Создаются условия для взаимодействия образовательных учреждений с предприятиями, модернизируется инфраструктура СПО, формируются механизмы практико-ориентированного обучения. Все эти меры направлены на придание системе СПО гибкости и адаптивности, обеспечение способности своевременно реагировать на запросы современной экономики.

При этом, значительной проблемой остается слабая интеграция системы среднего профессионального образования в региональные инновационные системы. Несмотря на создание совместных образовательно-производственных кластеров, государственные инициативы и проектную деятельность, такую как «Профессионалитет», СПО во многом так и остается изолированным звеном инновационных процессов.

Кроме того, отсутствует единая модель, описывающая механизмы и подходы к включению СПО в инновационную экономику. Разрозненность стратегий, несогласованность действий между субъектами образовательного и экономического процессов, а также региональные особенности создают препятствия для формирования целостной системы.

По итогам проведенного исследования предложено рассматривать СПО как субъект Тройной спирали инновационного развития, предполагающей взаимодействие системы образования, бизнеса и государства. Была разработана модель инновационного развития, включающая интеграцию системы среднего профессионального образования, что, как предполагается, позволит сформировать новую экосистему инновационного развития, где образовательные учреждения среднего звена не только занимаются подготовкой кадров для экономики, но и выступают центрами генерации новых знаний, технологий и идей.

Можно сделать вывод, что система СПО способна стать самостоятельным субъектом инновационной экономики, активно влияющим на социально-экономическое развитие регионов. Однако для реализации данного потенциала необходим комплексный подход,

включающий законодательные изменения, организационные взаимодействия и целенаправленную поддержку со стороны государства и бизнеса.

### **Список источников**

1. Березиков А. А. Интеграция научно-образовательной сферы в региональную инновационную экономику: проблемы трансфера технологий и коммерциализации инноваций // *Beneficium*. 2023. №3 (48). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/integratsiya-nauchno-obrazovatelnoy-sfery-v-regionalnuyu-innovatsionnuyu-ekonomiku-problemy-transfera-tehnologii-i> (дата обращения: 08.01.2025).

2. Глушко Д.Е., Ддемин В.М., Уразов Р. Н. Из 2020 в 2030: новая стратегия развития СПО // *Лучшие практики СПО // Информационно-аналитический журнал «Аккредитации в образовании» [Электронный ресурс]*. Режим доступа: <https://akvobr.ru/new/publications/158> (дата обращения 15.01.2025).

3. Землянский В.В. Проблема комплексной интеграции в региональной системе профессионального образования // *Известия ВГПУ*. 2011. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-kompleksnoy-integratsii-v-regionalnoy-sisteme-professionalnogo-obrazovaniya> (дата обращения: 16.01.2025).

4. Кадры российской науки // *Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ [Электронный ресурс]*. Режим доступа: <https://issek.hse.ru/news/871682314.html> (дата обращения 15.01.2025).

5. Камакина М.А. Стимулирование инновационной активности в целях укрепления национальной экономической безопасности / М.А. Камакина // *Сифра. Экономика*. — 2024. — №1 (4) . — URL: <https://economics.cifra.science/archive/1-42024march/10.23670/ECNMS.2024.4.1> (дата обращения: 13.01.2025). — DOI: 10.23670/ECNMS.2024.4.1

6. Лунева Ю.Б., Ваганова О.И, Смирнова Ж.В. Практико-ориентированный подход в профессиональном образовании // *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. 2018. №6 (32). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/praktiko-orientirovannyy-podhod-v-professionalnom-obrazovanii> (дата обращения: 16.01.2025).

7. Малиновский С.С., Шибанова Е.Ю. Причины и факторы завершения экспансии высшего образования в россии // *Социологический журнал*. 2022. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prichiny-i-factory-zaversheniya-ekspansii-vysshego-obrazovaniya-v-rossii> (дата обращения: 04.01.2025).

8. Мальцева В.А., Ш. А. И. Не-обходной маневр, или бум спроса на среднее профессиональное образование в россии // *Вопросы образования*. 2021. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ne-obhodnoy-manevr-ili-bum-sprosa-na-srednee-professionalnoe-obrazovanie-v-rossii> (дата обращения: 14.01.2025).

9. Мартиросян Д. В., Воротников А. М. Роль высших учебных заведений в формировании национальной инновационной системы Российской Федерации // *Журнал исследований по управлению*. 2018. №. 5. С. 57-72. URL: <https://naukaru.ru/ru/nauka/article/21058/view> (дата обращения: 14.01.2025).

10. Машьянова Е. Е., Никитина М. Г., Реутов В. Е. Вузы в системе инновационной инфраструктуры региона // *Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление*. 2021. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vuzy-v-sisteme-innovatsionnoy-infrastruktury-regiona> (дата обращения: 16.01.2025).

11. Селиванов В. В., Ильин Ю. Д. Инновации в высшей школе: проблемы, процессы трансформации, механизмы ускорения развития // *Инновации*. 2013. №4 (174). [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsii-v-vysshey-shkole-problemy-protsessy-transformatsii-mehanizmy-uskoreniya-razvitiya> (дата обращения 08.01.2025).

12. Скворцова М. А., Неумывакин В. С. Формирование образовательно-производственных кластеров в системе среднего профессионального образования как инструмент реализации региональной экономической политики // JER. 2021. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-obrazovatelno-proizvodstvennyh-klasterov-v-sisteme-srednego-professionalnogo-obrazovaniya-kak-instrument-realizatsii> (дата обращения 08.01.2025).

13. Федеральный проект «Профессионалитет» // Официальный сайт [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://япроф.рф> (дата обращения 18.01.2025).

14. Etzkowitz, Henry and Leydesdorff, Loet, The Triple Helix -- University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development (January 1, 1995). EASST Review, Vol. 14, No. 1, pp. 14-19, 1995, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2480085>

15. Исбагиева Г.С. Образование в эпоху цифровизации//Актуальные вопросы современной экономики.- 2021.- №3.- С.88-92

#### **Сведения об авторе**

**Березиков Алексей Алексеевич**, аспирант, Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, г. Белгород, Россия

#### **Information about the author**

**Berezikov Aleksey Alexeyevich**, graduate student, Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov, Belgorod, Russia

УДК 332.83

DOI 10.26118/2782-4586.2025.55.98.068

**Гусева Галина Викторовна**

Байкальский государственный университет

**Внедрение принципов «зеленого» строительства в деятельность девелоперских компаний: проблемы, стимулы, преимущества**

**Аннотация.** В статье рассматривается проблема экологического строительства в России. Автором делается краткий обзор национального стандарта, регулирующего реализацию «зеленых» проектов. Основная цель работы заключается в изучении проблем перехода к «зеленому» строительству и определении значения внедрения принципов «зеленого» строительства в деятельность девелоперских компаний. Исследование позволяет определить, какие трудности можно устранить исключительно на государственном уровне, а какие – способны решить только строительные компании. Особое внимание уделяется главным стимулам девелопера для перехода к «зеленому» строительству. В статье раскрываются основные конкурентные преимущества строительных компаний при переходе к экологическому строительству. В результате автором делается вывод о том, что решающим аргументом в принятии решения о переходе к «зеленому» строительству девелоперами является открывающаяся возможность укрепления своих конкурентных преимуществ.

**Ключевые слова:** «зеленое» строительство, экологическое строительство, зеленые стандарты, конкурентоспособность.

**Guseva Galina Viktorovna**

Baikal State University

**Implementation of «green» construction principles in the activities of development companies: problems, incentives, advantages**

**Annotation.** The article examines the problem of «green» construction in Russia. The author reviews the national standard regulating the implementation of «green» projects. The main objective of the work is to study the problems of transition to «green» construction and determine the importance of introducing the principles of «green» construction into the activities of development companies. The study allows us to determine which difficulties can be eliminated exclusively at the state level, and which can only be solved by construction companies. Particular attention is paid to the main incentives of the developer in the transition to «green» construction. The article reveals the main competitive advantages of construction companies in the transition to green construction. As a result, the author concludes that the decisive argument in making a decision on the transition to «green» construction by developers is the opening opportunity to strengthen their competitive advantages.

**Key words:** «green» construction, ecological construction, green standards, competitiveness.

В первой четверти XXI века строительная отрасль продемонстрировала значительное укрепление позиций в мире и, в частности, в России. Строительная деятельность, будучи экономически эффективной, является одной из самых перспективных, исходя из чего конкуренция среди строительных компаний возрастает.

На конкуренцию в строительном секторе оказывают влияние как мировые тренды и международные тенденции, так и, главным образом, государственная градостроительная политика, а также вектор развития, избираемый непосредственно компанией девелопером.



Учеными активно поднимается вопрос повышения уровня конкурентоспособности строительных компаний в России [7], при этом особое внимание уделяется менеджменту качества и управлению процессами в жилищной сфере [2] и устойчивому развитию [3; 5; 8], что помогает определить основные способы обеспечения конкурентных преимуществ, исходя из возможностей заинтересованных организаций.

Строительные компании могут укрепить свои конкурентные преимущества за счет ряда факторов, среди которых, например, расширение технологических возможностей при производстве строительной продукции, использование новейших технологий, адекватная оценка потребительского рынка, анализ действующей экономической политики и многое другое. Также крайне важным, на сегодняшний день, является экологический аудит и соответствие деятельности компании международным и российским стандартам качества, в частности, в сфере экологизации. Кроме того, девелоперы, чьи проекты оказывают непосредственное влияние на окружающую среду, очевидно, входят в число ответственных за сохранение экологии планеты. Именно экологичности строительства и стоит уделить большее внимание, так как, на сегодняшний день, внедрение принципов «зеленого строительства» уже не является абстрактной темой, в связи с принятием национального стандарта в данной области.

В России «зеленое» строительство регулируется национальным стандартом ГОСТ Р 70346-2022 «Зеленые» стандарты. Здания многоквартирные жилые «зеленые» [1], разработанным «Дом.РФ» совместно с Минстроем России и утвержденным Росстандартом 9 сентября 2022 г. Стандарт начал действовать с 1 ноября того же года. Соблюдение стандарта носит рекомендательный характер для застройщиков, но позволяет получить сертификат соответствия экостандарту. Стандарт включает 81 критерий, среди которых есть как обязательные, так и добровольные, в десяти категориях. Обязательные критерии должны выполняться всеми застройщиками, а добровольные критерии позволяют получить дополнительные баллы при оценке проекта. Новикова Н. Г. отмечает, что «возникает вопрос о добровольных критериях. Застройщики обязаны также выбирать и их таким образом, чтобы жилое здание набирало более 50 % от максимально возможных баллов (при полном выполнении обязательных критериев) для соответствующего рейтингового значения. Только при соблюдении этих условий ему присваивается статус «зеленого» и может быть выдан «зеленый» сертификат» [8].

Оценка проектов и получение сертификатов соответствия ГОСТ Р будет происходить в Единой информационной системе жилищного строительства (ЕИСЖС). На сайте «Наш.дом.рф» уже осуществляется маркировка многоквартирных зданий по ряду обязательных критериев ГОСТ Р.

На сайте Дом.РФ отмечено, что «в карточке каждого дома можно найти пометку о «зеленом» статусе вместе с классом энергоэффективности дома» [4]. К доступным уже сейчас к оценке критериям относятся следующие: «класс энергоэффективности А, А+, А++, озеленение территории, благоустройство территории, детские и спортивные площадки, безбарьерная среда для маломобильных лиц, площадки для размещения контейнеров для сбора твердых отходов» [4].

Однако, строительные компании сталкиваются с рядом проблем в процессе перехода к «зеленому» строительству. Некоторые из них связаны, непосредственно, с деятельностью самих компаний, другие же причины продиктованы независимыми от девелоперов обстоятельствами. В таблице 1 определим основные проблемы экологизации строительства в стране.

Таблица 1

Проблемы перехода к «зеленому» строительству в России (составлена автором)

Проблема	Характеристика
1. Сложности адаптации зарубежных стандартов и	«Зеленые» стандарты и рейтинговые системы, разработанные в других странах (в Великобритании, США, Германии и др.), отличаются от российских норм и требований. Адаптация этих



рейтинговых систем к российским условиям.	систем к местным условиям (в частности, экономическим, климатическим, социальным) может потребовать проведения дополнительных исследований, получения заключений экспертов и корректировки существующих подходов к оценке экологической эффективности проектов.
2. Неполное соответствие действующих нормативных документов требованиям зеленым стандартам.	Существующие нормативные документы могут не полностью учитывать требования «зеленых» стандартов, что способствует препятствиям для реализации проектов, соответствующих этим стандартам. Это указывает на необходимость непрерывного мониторинга реализуемых проектов и оперативного устранения противоречий или пробелов в действующем градостроительном законодательстве.
3. Отсутствие единой методической базы для комплексного подхода к проектированию устойчивой среды.	В настоящее время нет единой методики или руководства по проектированию устойчивых зданий, учитывающей все аспекты «зеленого» строительства. Это затрудняет работу девелоперов по разработке и внедрению комплексных решений, направленных на снижение вредного экологического воздействия и повышение энергоэффективности объектов недвижимости.
4. Трудности с определением соответствия зданий заявленным стандартам.	«Зеленые» стандарты зачастую требуют проведения независимой экспертизы для подтверждения соответствия зданий заявленным экологическим требованиям. Это может быть сложным и весьма затратным процессом, особенно для небольших строительных компаний, которые могут не иметь достаточного количества ресурсов и необходимого опыта для проведения таких проверок.
5. Неопределенность информации и недостаточная осведомленность о преимуществах зеленых стандартов.	Существующие требования экологического строительства способны вводить девелоперов в заблуждение, и компании могут не осознавать преимуществ экологического строительства, среди которых, например, снижение энергопотребления, использование возобновляемых источников энергии, повышение комфорта и здоровья жителей. Это может привести к недооценке важности внедрения принципов экологичности при проектировании и строительстве объектов недвижимости.
6. Ограниченность финансовых, информационных, производственных и других ресурсов.	Строительные компании, зачастую, ограничены в тех или иных ресурсах. Недостаток актуальной информации и отсталость производственных ресурсов, в частности, приводят к невозможности осуществлять экологическое строительство. Реализация проектов «зеленого» строительства также требует значительных финансовых вложений девелоперов в связи с необходимостью применения дорогостоящих передовых энергоэффективных технологий и альтернативных источников энергии, обеспечением сокращения отходов и их переработкой, с организацией инфраструктуры жилых комплексов и многим другим.

Исходя из содержания таблицы, можно сделать вывод, что проблемы перехода к экологическому строительству укрупненно подразделяются на две группы – зависящие от успешной градостроительной политики государства (1-4 пункты в таблице) и устранимые непосредственно строительными компаниями (5, 6 пункты в таблице). Это подчеркивает то, что главенствующие субъекты во внедрении принципов «зеленого» строительства в

стране – государство и девелоперы. Если вопросы градостроительной политики остаются за пределами компетенции строительных компаний, то сложности перехода к экологическому строительству, решаемые с участием девелоперов, главным образом, продиктованы неопределенностью информации, ограниченностью ресурсов, негибкостью аппаратов управления в компаниях и недостаточной убежденностью в необходимости данных изменений.

У строительных компаний могут быть определенные стимулы для перехода к «зеленому» строительству, на рисунке 1 отразим основные из них.

Стимулы	Экономические
	Экологические
	Административные
	Технологические
	Репутационные

Рис.1. Главные стимулы девелопера для перехода к «зеленому» строительству (составлен автором)

Рассмотрим подробнее каждый из указанных на рисунке стимулов строительной компании.

К экономическим стимулам строительных компаний для перехода к экологическому строительству относятся: увеличение прибыли от реализации недвижимости (так как инвестиции в «зеленое» строительство могут повысить стоимость недвижимости, делая, несмотря на это, ее более привлекательной для покупателей и арендаторов, в частности, в связи с ожидаемой экономией на коммунальных платежах); снижение эксплуатационных расходов и повышение спроса на «зеленые» проекты.

Главным экологическим стимулом является сокращение негативного влияния на окружающую среду – «зеленые» здания оказывают меньшее воздействие на окружающую среду, снижая выбросы парниковых газов, потребление воды и использование химических веществ.

К административным стимулам относятся: соблюдение законодательства и стандартов; доступ к государственным субсидиям и льготам, которые могут позволить существенно снизить затраты на реализацию проекта и сделать его более экономически выгодным; упрощение процедур получения разрешительной документации; доступ к государственным программам и проектам в области «зеленого» строительства.

Технологические стимулы «зеленого» строительства для компании включают: использование экологичных материалов в строительстве и сокращение затрат на энергию и ресурсы (переход к «зеленому» строительству позволяет снизить расходы на энергию и ресурсы, так как энергоэффективные и ресурсосберегающие здания требуют меньше энергии для освещения, отопления и охлаждения); сокращение затрат на техническое обслуживание зданий; внедрение систем умного дома, которые позволяют управлять различными функциями здания; применение технологий очистки и фильтрации воды для обеспечения ее безопасности и качества; внедрение систем управления отходами, включая переработку и утилизацию мусора.

К репутационным стимулам относятся: улучшение имиджа компании и деловой репутации среди партнеров и потенциальных приобретателей недвижимости, что может способствовать привлечению новых инвесторов и расширению бизнеса; удовлетворение потребностей клиентов, стремящихся жить в экологически чистых домах; социальная ответственность и развитие человеческого потенциала.

Так или иначе, большая часть стимулов (экологических, технологических, административных и репутационных) одновременно являются и экономическими, так как достижение их способно принести девелоперу существенные экономические эффекты, главным из которых является увеличение прибыли. Таким образом, решающим аргументом в принятии решения о переходе к «зеленому» строительству является открывающаяся возможность укрепления своих конкурентных преимуществ и, как следствие, перспектива получения ожидаемых экономических эффектов.

Исходя из вышеназванного, определим основные конкурентные преимущества девелоперов при переходе к «зеленому» строительству:

- дополнительное финансирование: «зеленое» строительство привлекает дополнительное финансирование от инвесторов, банков и государственных программ, что снижает финансовые риски;
- повышение конкурентоспособности жилья: «зеленые» проекты увеличивают стоимость недвижимости на 6–15 %, однако снижают затраты на эксплуатационные расходы, что делает жилье более привлекательным для потенциальных покупателей;
- маркетинговые преимущества: девелоперы могут использовать «зеленые» сертификаты для продвижения своих проектов, укрепляя свою репутацию и привлекая экологически сознательных покупателей.

Несмотря на существующие сложности, перспектива внедрения «зеленого» строительства в России, также как и в мире, очевидна – градостроительная политика ориентирована на экологизацию, принимаются и внедряются новые стандарты, вносятся соответствующие поправки в законодательство. Хотя реализация «зеленых» проектов, на сегодняшний день, остается добровольным решением девелоперов, однако в ближайшем будущем ожидается повсеместная реализация именно таких проектов. Это вызвано, с одной стороны, выбранным вектором государственной политики в данной сфере, а с другой – очевидными преимуществами, приобретаемыми строительными компаниями, направившими свою деятельность в экологическое русло.

Подводя итоги статьи, следует подчеркнуть важность перехода к устойчивым и энергоэффективным решениям. Кроме повышения статуса и укрепления имиджа компании, реализующей проекты, соответствующие требованиям экологического строительства, «зеленое» строительство вносит значительный вклад в решение целого ряда экологических и социальных проблем в России и в мире. Экологическое строительство, на сегодняшний день, становится очевидной необходимостью и объективной реальностью, возможной благодаря объединению усилий всех субъектов строительной деятельности.

#### **Список источников**

1. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 70346-2022 «Зеленые» стандарты. Здания многоквартирные жилые «зеленые». Методика оценки и критерии проектирования, строительства и эксплуатации // утв. и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 9 сентября 2022 г. – № 900-ст.
2. Астафьев С. А. Интеграционный подход к проблеме управления процессами в жилищной сфере / С. А. Астафьев // Известия БГУ. – 2011. – № 5 (79).
3. Баронин С. А., Гущина Е. С. Развитие стратегий жилищного строительства на основе концепции устойчивости и эколого-ориентированного девелопмента / С. А. Баронин, Е. С. Гущина // Жилищные стратегии. – 2023. – Т. 10, № 3. – С. 237–256.
4. «Зеленый» ГОСТ Р для жилых многоквартирных зданий [Электронный ресурс]. URL: <https://xn--d1aqf.xn--plai/zelenyj-gost-dlya-mkd/> (дата обращения: 15 января 2025 г.)
5. Кубасова Т. И. Формирование российского рынка жилищного строительства на основе принципов устойчивого развития в условиях деглобализации / Т. И. Кубасова, Н. Г. Новикова. — DOI 10.17150/2500-2759.2023.33(4).695-7023. — EDN BZLJFO // Известия Байкальского государственного университета. – 2023. – Т. 33, № 4. – С. 695–702.

6. Новикова Н. Г. Влияние «зеленого» фактора спроса на продажи жилья на первичном рынке недвижимости / Н. Г. Новикова. — DOI 10.17150/2411-6262.2024.15(4).1530-1539. — EDN UIGKNM // Baikal Research Journal. – 2024. – Т. 15, № 4. – С. 1530–1539.

7. Светник Т. В., Вахнович В. С. Система долевого строительства и оценка механизмов ее замещения / Т. В. Светник, В. С. Вахнович // Известия БГУ. –2016. – Т. 26, № 6.

8. Учинина Т. В., Березнева М. Э., Янковский А. В. Анализ жилищного рынка и его устойчивое развитие на основе стандартов зеленого строительства / Т. В. Учинина, М. Э. Березнева, А. В. Янковский // В сборнике: Устойчивость развития территорий в инвестиционно-строительной сфере в условиях турбулентной экономики. Материалы II Международной научно-практической конференции. Пенза, 2023. – С. 242–247.

#### **Сведения об авторе**

**Гусева Галина Викторовна**, к. э. н., старший преподаватель, кафедра теории и истории государства и права, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, SPIN-код: 9187-1826, AuthorID РИНЦ: 1057628.

#### **Information about the author**

**Guseva Galina Viktorovna, Ph.D.** in economical sciences, senior lecturer, department of theor and history of state and law, Baikal State University, Irkutsk, Russian Federation, galiguseva@yandex.ru, SPIN-Code: 9187-1826, AuthorID RSCI: 1057628.

УДК 339.5

DOI 10.26118/2782-4586.2025.10.50.069

**Захаров Максим Тамазович**

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

**Государственная политика Российской Федерации в области развития торгово-экономических отношений со странами СНГ на двусторонней основе**

**Аннотация.** Данная статья посвящена актуальным вопросам государственной политики Российской Федерации в области развития торгово-экономических отношений со странами Содружества Независимых Государств (СНГ). Исследование экономических аспектов позволило определить основные направления политики в международной торговле со странами СНГ: сохранение и укрепление экономической интеграции; содействие росту взаимной торговли; энергетическое сотрудничество; поддержка инвестиционного сотрудничества; гуманитарное сотрудничество. В рамках исследования определена экономическая значимость торгово-экономических отношений в экономическом благополучии Российской Федерации и других стран СНГ. Вместе с этим в статье затрагиваются непосредственно сами инструменты реализации политики в области торгово-экономических отношений со странами СНГ, экономические показатели, достигнутые в результате, вызовы и проблемы в реализации двусторонней политики, а также перспективы развития двусторонних отношений, включающие как положительные, так и отрицательные аспекты.

**Ключевые слова:** торгово-экономические отношения, международная торговля, Российская Федерация, Содружество Независимых Государств.

**Zakharov Maksim Tamazovich**

Financial University under the Government of the Russian Federation

**The state policy of the Russian Federation in the field of development of trade and economic relations with the cis countries on a bilateral basis**

**Abstract.** This article is devoted to topical issues of the state policy of the Russian Federation in the development of trade and economic relations with the countries of the Commonwealth of Independent States (CIS). The study of economic aspects made it possible to identify the main policy directions in international trade with the CIS countries: maintaining and strengthening economic integration; promoting the growth of mutual trade; energy cooperation; support for investment cooperation; humanitarian cooperation. And to determine the economic significance of the role of trade and economic relations in the economic well-being of the Russian Federation and other CIS countries. At the same time, the article directly touches upon the instruments of policy implementation in the field of trade and economic relations with the CIS countries, the economic indicators achieved as a result, challenges and problems in the implementation of bilateral policy, as well as prospects for the development of bilateral relations, including both positive and negative aspects.

**Keywords:** trade and economic relations, international trade, the Russian Federation, the Commonwealth of Independent States.

**Введение**

Торгово-экономические отношения между Российской Федерацией и странами Содружества Независимых Государств уже на протяжении нескольких десятилетий

остаются важным направлением внешнеэкономической политики России. Содружество Независимых Государств, созданное в 1991 году, включает большинство бывших республик Советского Союза, что обуславливает историческую, культурную и экономическую взаимосвязь между его участниками. В условиях глобальных изменений в мировой экономике, санкционного давления на Россию и переориентации внешнеэкономической стратегии, двусторонние отношения со странами СНГ приобретают особое значение [2].

В статье анализируются ключевые аспекты государственной политики Российской Федерации в области торгово-экономического сотрудничества со странами СНГ, включая основные направления, инструменты и вызовы, с которыми сталкивается Россия в реализации данной политики. Рассматриваются также перспективы развития двусторонних отношений в экономической сфере.

### **Основные направления государственной политики России в торгово-экономических отношениях со странами СНГ**

В рамках государственной политики Российской Федерации в отношении стран СНГ выделяются несколько ключевых направлений, которые определяют стратегию взаимодействия [3; 4].

#### **1. Сохранение и укрепление экономической интеграции**

Россия на протяжении многих лет выступает за углубление экономической интеграции на пространстве СНГ. Это касается как участия в многосторонних структурах, таких как Евразийский экономический союз (ЕАЭС), так и развития двусторонних форматов взаимодействия. Экономическая интеграция направлена на снижение барьеров для торговли, унификацию технических стандартов, развитие транспортной инфраструктуры и создание условий для свободного перемещения товаров, услуг, капитала и рабочей силы.

#### **2. Содействие росту взаимной торговли**

Россия является крупнейшим торговым партнером большинства стран СНГ. Государственная политика направлена на улучшение условий для взаимной торговли, включая снижение таможенных пошлин, устранение административных барьеров и упрощение логистики. Примером может служить сотрудничество с Казахстаном и Беларусью, где активно развиваются двусторонние каналы поставок нефти, газа, сельхозпродукции и промышленных товаров.

Например, успешное развитие двусторонних каналов поставок нефти и газа с Казахстаном и Беларусью позволило увеличить товарооборот между этими странами и Россией на 15% в 2023 году. Также Россия активно развивает поставки сельскохозяйственной продукции, включая зерно, в Армению и Таджикистан, что способствует продовольственной безопасности региона.

#### **3. Энергетическое сотрудничество**

Одним из центральных направлений является энергетика. Россия играет ключевую роль в обеспечении энергоресурсами стран СНГ и одновременно является крупным импортером некоторых видов энергоресурсов (например, электроэнергии из Центральной Азии). Важной составляющей является не только экспорт углеводородов, но и совместное развитие инфраструктурных проектов, таких как газопровод «Средняя Азия – Центр».

#### **4. Поддержка инвестиционного сотрудничества**

Россия активно участвует в реализации инвестиционных проектов в странах СНГ. Государственная поддержка российских компаний, работающих в регионе, включает предоставление льготного финансирования, страхование экспортных кредитов и упрощение регуляторных процедур. Примечательно, что инвестиции направлены не только в традиционные отрасли, такие как энергетика и транспорт, но и в высокотехнологичные сферы, включая IT и телекоммуникации.

#### **5. Гуманитарное сотрудничество как элемент экономической политики**

Развитие гуманитарных связей, включая образовательные и культурные программы,

также способствует укреплению экономического взаимодействия. Россия предоставляет квоты для студентов из стран СНГ, что создает предпосылки для формирования устойчивых экономических и деловых связей в будущем.

Для достижения поставленных целей Россия использует широкий спектр инструментов, представленных в таблице 1.

Таблица 1 – Инструменты реализации государственной политики России в торгово-экономических отношениях со странами СНГ

Инструмент	Характеристика
Договорно-правовая база	Россия заключила двусторонние соглашения с большинством стран СНГ, регулирующие торгово-экономическое сотрудничество. Например, соглашения о свободной торговле, защите инвестиций и избежание двойного налогообложения
Финансовая поддержка	Через такие институты, как Евразийский банк развития (ЕАБР) и Российский экспортный центр (РЭЦ), предоставляются кредиты, гранты и страхование для поддержки совместных проектов
Межправительственные комиссии	Межправительственные комиссии по торгово-экономическому сотрудничеству играют важную роль в координации двусторонних отношений. Эти структуры помогают оперативно решать возникающие вопросы и согласовывать новые инициативы
Санкционная политика и импортозамещение	В условиях санкционного давления Россия ориентируется на углубление экономического взаимодействия со странами СНГ как важной частью стратегии импортозамещения. Это проявляется, например, в развитии совместных производств и создании кооперационных цепочек
Инфраструктурные проекты	Россия активно инвестирует в развитие транспортной инфраструктуры на пространстве СНГ, включая модернизацию железных дорог, строительство автодорог и логистических хабов. Эти проекты способствуют увеличению товарооборота и укреплению экономической интеграции

Источник: составлено автором.

### **Экономическое развитие стран СНГ и ЕАЭС: результаты 2023 года и перспективы на 2024 год [1; 5]**

Экономический рост стран СНГ и ЕАЭС в 2023 году продемонстрировал значительное восстановление после спада 2022 года, вызванного геополитическими и экономическими потрясениями. Согласно данным Института исследований и экспертизы ВЭБ (ИнВЭБ), совокупный ВВП стран СНГ, увеличился на 4,1%. Это позволило компенсировать сокращение экономики, зафиксированное в 2022 году на уровне -3,3%. Особенно впечатляющие темпы роста были замечены в Армении (+8,7%), Таджикистане (+8,3%).

Без учета крупнейшей экономики региона — России — совокупный ВВП стран СНГ вырос на 5,1%, что является значительным скачком по сравнению с падением -6,1% годом ранее. Экономика стран ЕАЭС также продемонстрировали положительную динамику: рост составил 3,8% против спада -1,4% в 2022 году. Такие результаты оказались возможны благодаря снижению инфляции, фискальному и монетарному стимулированию, а также активизации внешней торговли, включая взаимную торговлю внутри блока.

Российская экономика, несмотря на санкционное давление и ограничения на внешних рынках, в 2023 году превысила ожидания. По предварительным оценкам Росстата, ВВП страны вырос на 3,6%, что выше консенсус-прогноза международных организаций

(3,0%). Основными драйверами роста стали обрабатывающие отрасли и потребительский спрос. Однако во второй половине года наблюдалось замедление темпов роста из-за ужесточения денежно-кредитной политики и ускорения инфляции.

Прогнозы на 2024-2025 годы остаются сдержанными. Консенсус-прогноз предполагает рост ВВП на уровне 1,7% в 2024 году и 1,5% в 2025 году. Ограничивающими факторами остаются санкции, консолидация бюджета и снижение мирового спроса на углеводороды, которые составляют значительную часть российского экспорта. Тем не менее, при смягчении ключевой процентной ставки и активизации инвестиционной политики роста можно ожидать в диапазоне 3,5-4,0% в среднесрочной перспективе.

Экономика Казахстана продемонстрировала значительное увеличение ВВП на 5,1% в 2023 году. Это стало возможным благодаря высокой инвестиционной активности (+13,7%), росту объемов торговли (+11,3%) и увеличению потребительского кредитования. Инфляция замедлилась с 20,3% в декабре 2022 года до 9,8% в 2023 году, что позволило Нацбанку Казахстана трижды понизить базовую ставку до 15,25%.

Прогнозы на 2024 год предполагают рост ВВП на 4,5%, а в 2025 году — на 5,1%, чему будет способствовать развитие промышленного производства, строительство и дальнейшее углубление интеграционных процессов с Россией и ЕАЭС. Однако инфляция, которая прогнозируется на уровне 7-8%, остается ключевым вызовом для страны.

Армения завершила 2023 год с ростом ВВП на 8,7%, что стало возможным благодаря активизации торговли, увеличению денежных переводов и миграции. Среднегодовая инфляция составила 2,0%, а в начале 2024 года наблюдалась дефляция на уровне -0,9%. Центральный банк Армении продолжил смягчать денежно-кредитную политику, снизив ставку рефинансирования до 8,75%.

На 2024 год прогнозируется замедление роста до 5,4%, что связано с влиянием замедляющейся мировой экономики. Основными драйверами остаются сектор услуг, строительство и переселение населения из Нагорного Карабаха.

Экономика Беларуси выросла на 3,9% в 2023 году после спада на -4,7% в 2022 году. Основными факторами роста стали промышленное производство (+2,2 п.п. в динамике ВВП) и торговля (+1,2 п.п.). Инфляция замедлилась с 12,0% до 5,8% благодаря ценовому регулированию и снижению инфляции в России.

Консенсус-прогноз предполагает рост ВВП на 1,8% в 2024 году и 1,5% в 2025 году. Однако экономику продолжают сдерживать санкции, отток квалифицированной рабочей силы и ограниченные возможности бюджетной поддержки.

ВВП Узбекистана увеличился на 6,0% в 2023 году благодаря росту сельского хозяйства, обрабатывающей промышленности и строительству. Инфляция замедлилась до 8,8%, что позволило Центральному банку поддерживать жесткую денежно-кредитную политику с базовой ставкой на уровне 14,0%.

Прогнозы на 2024-2025 годы остаются позитивными с ожидаемым ростом ВВП на 5,7% ежегодно. Основными факторами роста станут структурные реформы, привлечение инвестиций и увеличение экспорта.

Экономика Таджикистана выросла на 8,3% в 2023 году благодаря внутреннему спросу и денежным переводам мигрантов, которые составляют более 20% ВВП страны. Инфляция снизилась до 3,8%, что является самым низким показателем за последние 10 лет.

В 2024 году прогнозируется замедление роста до 6,6%, а в 2025 году — до 5,7%. Основными рисками остаются ослабление российского рубля и снижение денежных переводов из России.

Экономика стран СНГ и ЕАЭС в 2023 году показала впечатляющее восстановление, однако перспективы 2024 года более сдержанны. Главными вызовами остаются инфляция, санкционное давление, геополитическая нестабильность и замедление глобального экономического роста. Тем не менее, продолжение реформ, укрепление региональной интеграции и стимулирование внутренних рынков способны поддерживать устойчивый рост в среднесрочной перспективе.



### **Вызовы и проблемы в реализации двусторонней политики**

Несмотря на успехи, Россия сталкивается с рядом вызовов в реализации своей политики в отношении стран СНГ.

#### **1. Экономическая конкуренция**

На пространство СНГ активно выходят другие игроки, такие как Китай, Турция и страны ЕС, что создает конкуренцию за экономическое влияние.

#### **2. Политическая нестабильность в регионе**

Конфликты и политические кризисы, такие как ситуация на Украине или напряженность в Центральной Азии, затрудняют развитие устойчивых экономических связей. Например, политические кризисы в Центральной Азии, такие как напряженность в Киргизии и Таджикистане, затрудняли реализацию крупных инфраструктурных проектов, включая модернизацию железнодорожного сообщения.

#### **3. Различия в экономических приоритетах стран СНГ**

Некоторые страны СНГ предпочитают сосредоточиться на многостороннем сотрудничестве в рамках ВТО или двусторонних отношениях с другими партнерами, что ограничивает возможности углубления интеграции с Россией.

#### **4. Инфраструктурные ограничения**

Недостаточная развитость транспортной и логистической инфраструктуры затрудняет торговлю, особенно с отдаленными странами СНГ, такими как Таджикистан и Киргизия

#### **5. Санкционное давление**

Санкции, введенные против России, осложняют финансирование совместных проектов и снижают привлекательность российских инвестиций для стран СНГ.

### **Перспективы развития двусторонних отношений**

Несмотря на существующие проблемы, российская политика в отношении торгово-экономического сотрудничества со странами СНГ имеет значительный потенциал для развития [4]. Среди перспективных направлений можно выделить следующие:

1. Диверсификация торговли: увеличение доли высокотехнологичных товаров и услуг во взаимной торговле.

2. Совместное освоение внешних рынков: развитие кооперации в целях совместного выхода на рынки третьих стран, таких как Китай, Индия и страны Ближнего Востока.

3. Цифровизация экономического взаимодействия: создание единой цифровой платформы для упрощения торговли и координации логистики.

4. Углубление кооперации в энергетической сфере: реализация новых инфраструктурных проектов, таких как газопроводы и электросети.

5. Укрепление гуманитарных связей: расширение программ образовательного и культурного обмена для укрепления долгосрочных экономических связей.

Государственная политика Российской Федерации в области торгово-экономических отношений со странами СНГ представляет собой сложный и многоплановый процесс, включающий как значительные достижения, так и немалые вызовы. Двусторонние связи со странами СНГ остаются важнейшим элементом внешнеэкономической стратегии России, особенно в условиях санкционного давления и необходимости переориентации внешнеэкономических связей.

На основе проведенного анализа сделаны следующие ключевые выводы:

– экономическое сотрудничество способствует укреплению исторически сложившихся связей между странами СНГ, что положительно влияет на стабильность и развитие региона;

– Россия остается крупнейшим торговым партнером большинства стран СНГ, что позволяет странам-участникам наращивать объемы взаимной торговли, особенно в энергетическом, сельскохозяйственном и промышленном секторах;

– совместные инфраструктурные проекты, такие как газопровод «Средняя Азия – Центр», способствуют улучшению логистики и энергоснабжения, что выгодно для обеих

сторон;

- гуманитарные инициативы России (например, образовательные программы) формируют долгосрочные экономические связи и укрепляют доверие между странами;
- политическая нестабильность в отдельных странах СНГ (например, в Центральной Азии) создает риски для устойчивости двусторонних проектов;
- участие в торговых соглашениях с Россией ограничивает экономическую самостоятельность некоторых стран СНГ, особенно тех, которые стремятся развивать связи с другими сильными партнерами, такими как Китай или ЕС;
- санкционное давление на Россию снижает привлекательность российских инвестиций, а также затрудняет финансирование совместных инициатив;
- различия в экономических приоритетах стран СНГ усложняют процесс углубления интеграции, так как некоторые государства предпочитают развивать двусторонние связи с другими партнерами.

Россия демонстрирует значительный прогресс в реализации своей политики на пространстве СНГ, однако существующие вызовы требуют более гибкого подхода. В частности, важно учитывать возрастающую конкуренцию со стороны Китая и других игроков на этом рынке. Россия могла бы активнее продвигать проекты в сфере высоких технологий, цифровизации и совместного освоения внешних рынков, чтобы сделать сотрудничество более взаимовыгодным. Кроме того, необходимо уделить больше внимания решению инфраструктурных проблем, особенно в отдаленных регионах СНГ.

Перспективы совершенствования государственной политики Российской Федерации в области развития торгово-экономических отношений со странами СНГ на двусторонней основе могут включать в себя следующие направления:

- диверсификация двусторонней торговли за счет увеличения доли высокотехнологичных товаров и услуг;
- инвестиции в модернизацию транспортной инфраструктуры, особенно в Центральной Азии;
- развитие сотрудничества в энергетической сфере и внедрение совместных цифровых платформ для упрощения торговли.

Несмотря на существующие проблемы, двусторонние отношения между Россией и странами СНГ обладают значительным потенциалом для укрепления. Успешная реализация поставленных задач позволит не только преодолеть внутренние и внешние вызовы, но и сформировать устойчивую основу для долгосрочного экономического развития региона.

#### **Список источников**

1. Аналитический доклад «О макроэкономической ситуации в государствах – членах Евразийского экономического союза и предложениях по обеспечению устойчивого экономического развития». ЕЭК. URL: <https://e-cis.info/news/566/112660/>.
2. Воловик, Н. П. Анализ торгово-экономических отношений Российской Федерации со странами Содружества Независимых государств // Управленческое консультирование. 2015. № 5 (77). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-torgovo-ekonomicheskikh-otnosheniy-rossiyskoy-federatsii-so-stranami-sodruzhestva-nezavisimyh-gosudarstv>.
3. Кондратов, Д. И. Перспективы углубления экономической интеграции стран СНГ // Евразийская Экономическая Интеграция. 2013. № 2 (19). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-uglubleniya-ekonomicheskoy-integratsii-stran-sng>.
4. О развитии сотрудничества в рамках Содружества Независимых Государств. URL: [https://www.mid.ru/ru/foreign\\_policy/vnesnepoliticeskoe-dos-e/problematika-prostranstva-sng/o-razvitii-sotrudnicestva-v-ramkah-sodruzestva-nezavisimyh-gosudarstv/](https://www.mid.ru/ru/foreign_policy/vnesnepoliticeskoe-dos-e/problematika-prostranstva-sng/o-razvitii-sotrudnicestva-v-ramkah-sodruzestva-nezavisimyh-gosudarstv/).
5. ЭКОНОМИКА СТРАН СНГ И ЕАЭС: ИТОГИ 2023 И КОНСЕНСУС-ПРОГНОЗ 2024. URL: [https://inveb-docs.ru/attachments/article/2024\\_03/Ekonomika\\_stran\\_sng.pdf](https://inveb-docs.ru/attachments/article/2024_03/Ekonomika_stran_sng.pdf).

**Сведения об авторе**

**Захаров Максим Тамазович**, студент Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия

**Научный руководитель:**

**Воронова Екатерина Игоревна**, к.э.н., старший преподаватель кафедры «Государственное и муниципальное управление» Факультета «Высшая школа управления» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Российская Федерация.

**Information about the author**

**Zakharov Maxim Tamazovich**, student of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

**Scientific supervisor**

**Voronova Ekaterina Igorevna**, Candidate of Economics, Senior lecturer Professor of the Department of State and Municipal Management, Faculty of Higher School of Management, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

УДК 332.1

DOI 10.26118/2782-4586.2025.95.14.070

**Ионова Ася Чагбановна**

Технологический институт сервиса (филиал) "ДГТУ" в г. Ставрополе

**Карибджанян Давид Артурович**

Северо-Кавказский федеральный университет

**Улучшение мониторинга процессов регионального развития с целью  
повышения их эффективности**

**Аннотация.** Статья акцентирует внимание на неотложной необходимости формирования эффективной системы мониторинга социально-экономического развития (СЭР) регионов — важнейшего аспекта успешного управления. Главная идея заключается в том, что для достижения устойчивого прогресса и улучшения жизненного уровня населения необходим непрерывный и глубокий анализ актуальных событий, основанный на объективных данных. В контексте современных экономических реалий региональный мониторинг СЭР становится критически важным, предоставляя возможность эффективно управлять, адаптироваться к новым вызовам и рационально использовать ресурсы. Это ведет к социальному прогрессу в отдельных регионах и создает прочный фундамент для устойчивого экономического роста всей страны. Статья подчеркивает, что осознание и интеграция системного мониторинга являются стратегически важными инструментами для формирования устойчивого будущего, способствующего гармоничному развитию и социальной справедливости.

**Ключевые слова:** система мониторинга, социально-экономическое развитие, регионы, успешное управление, устойчивый прогресс, анализ.

**Ionova Asya Chagbanovna**

Technological Institute of Service (branch) Don State Technical University

**Karibjanyan David Arturovich**

North Caucasus Federal University

**Improving monitoring of regional development processes in order to increase their  
effectiveness**

**Abstract.** The article focuses on the urgent need to form an effective system for monitoring the socio-economic development of regions, which is an essential aspect of successful management. The main idea is that in order to achieve sustainable progress and improve the living standards of the population, continuous and in-depth analysis of current events based on objective data is necessary. In the context of modern economic realities, regional SIR monitoring is becoming critically important, providing an opportunity to effectively manage, adapt to new challenges, and use resources efficiently. This leads to social progress in individual regions and creates a solid foundation for sustainable economic growth throughout the country. The article emphasizes that awareness and integration of system monitoring are strategically important tools for shaping a sustainable future conducive to harmonious development and social justice.

**Keywords:** monitoring system, socio-economic development, regions, successful management, sustainable progress, analysis.

**Введение.** Для эффективного управления регионом необходимо создать надежную систему мониторинга его социально-экономического развития. Ключевым элементом этого процесса является регулярный анализ событий, происходящих в регионе, на основе объективных данных. Непрерывное улучшение этой системы мониторинга включает в себя

работу над различными аспектами, такими как разработка новых методов анализа и оценки, увеличение роли аналитических инструментов в управлении и более глубокое изучение влияния внешних факторов на социально-экономическое развитие региона.

Улучшение мониторинга социально-экономического развития региона является ключевым аспектом успешного управления. Для эффективной организации этого процесса необходимо сосредоточить внимание на нескольких направлениях. Важными аспектами являются улучшение прогностических моделей, расширение региональных ресурсов для аналитической работы, а также активное вовлечение общественных органов в мониторинг и анализ.

Следует отметить, что мониторинг социально-экономического развития региона – это не только информационная основа управления, но и мощный инструмент для разработки наиболее эффективных стратегий развития.

Через компетентный мониторинг возможно не только прогнозировать будущие тенденции, но и активно влиять на социально-экономические процессы в регионе. В условиях современной Российской Федерации, где наблюдается отрицательное воздействие мировой экономики на регионы страны, имеется значительный дефицит бюджетного финансирования и недостаточное привлечение частных инвестиций. Для повышения эффективности мониторинга социально-экономического развития регионов необходимо вносить изменения в существующую систему. Это не только создаёт конкурентные преимущества, но и привлекает интерес потенциальных инвесторов, что способствует устойчивому экономическому развитию страны. Улучшенная система мониторинга фиксирует динамику изменений, позволяя аналитикам глубже понять потребности регионов и разрабатывать стратегии для их гармоничного развития. Внимание к деталям и оперативный ответ на вызовы времени обеспечивают стабильность и рост. Таким образом, переосмысленный мониторинг станет мощным инструментом для процветания, закладывая основу для новых горизонтов экономического роста и социальной справедливости.

#### **Мониторинга социально - экономического развития региона его концепция и классификация**

В современном научном сообществе акцент делается на стратегическом планировании экономического и социального развития государственных субъектов для более эффективного управления ими. Важными являются не только методы разработки программ трансформации регионов, но и формирование соглашений между государственными органами и местным самоуправлением [1].

Для устойчивого социально-экономического прогресса регионов критически важно совершенствование механизмов управления. Эти механизмы должны быть искусно адаптированы к требованиям динамичной рыночной экономики, предполагая создание эффективной системы мониторинга социально-экономического развития. Эффективность регионов находится в прямой зависимости от компетентности и оперативности управленческих структур. Для предоставления руководителям необходимого инструментария анализа и мониторинга необходимо создать благоприятные условия, способствующие принятию обоснованных стратегических решений.

Мониторинг социально-экономического развития (СЭР) является важным инструментом для глубокого анализа и предсказания экономических тенденций, охватывающих различные сферы. Успешный мониторинг требует строгого соблюдения принципов репрезентативности, экономичности, целенаправленности и регулярности, при этом целенаправленность подразумевает решение конкретных задач и выявление потенциальных угроз. Такой подход обеспечит уверенное движение к стабильному и процветающему будущему.

Обширное применение цифровых инструментов значительно ускоряет процессы сбора и обработки данных. Однако эффективность мониторинга зависит от качества данных и их интерпретации. Только при грамотном анализе и соответствующих мерах можно

достичь успешных результатов. Для разработки эффективной экономической политики требуется комплексный анализ, охватывающий ретроспективные, оперативные и перспективные подходы.

Такой анализ не только позволяет оценить текущее состояние экономических процессов, но и способствует прогнозированию возможных тенденций и дефицитов в будущем.

Система методов и приемов, применяемая при комплексном анализе, позволяет изучать экономические явления с различных ракурсов и выявлять их нарушения. Поэтому важно использовать мониторинг как инструмент, способный не только провести анализ, но и инициировать необходимые изменения для достижения гармоничного роста и устойчивого развития экономики.

Понимание важности мониторинга как ключевого элемента в разработке стратегии развития и принятии важных экономических решений неоспоримо. Только через систематическое наблюдение за экономическими процессами можно обеспечить адекватную реакцию на изменяющиеся условия и поддерживать устойчивое развитие региона. Тема регионального мониторинга социально-экономического развития (СЭР) привлекает внимание многих ученых, включая В.И. Борисевича, П.С. Гейзлера, В.С. Фатеева и Е.А. Иванову [2]. Они подчеркивают, что это не просто анализ уровня развития региона, а глубокое и комплексное исследование его положения относительно других регионов страны, выявление проблем и разработка рекомендаций.

Важным аспектом исследований является методика, выбранная авторами, которые рассматривают мониторинг как инструмент для анализа различий в развитии регионов. Они выделяют основные проблемы, отслеживают изменения в территориальных неравенствах и выявляют различия между регионами по разнообразным критериям.

Особое внимание уделяется тому, что региональный мониторинг СЭР не сводится просто к сбору статистических данных, а является инструментом для оценки и улучшения социально-экономической ситуации в регионах. Уникальность методики авторов заключается в том, что они не только представляют факты, но и проводят детальный анализ потенциальных проблем, а также рассматривают возможные пути их решения.

В наше время региональный экономический мониторинг играет важную роль в анализе и прогнозировании развития регионов. Он основывается на комплексном подходе, учитывающем взаимодействие всех компонентов региональной экономики как внутри самого региона, так и за его пределами. Для глубокого и эффективного мониторинга социально-экономического развития региона требуется применение комплексных аналитических инструментов. Ключевое внимание необходимо уделить методам анализа, которые призваны выявить стратегические направления развития региона и обосновать их влияние на управленческие решения. Систематическое и искреннее использование мониторинга становится важнейшим инструментом для снижения уровня неопределенности и повышения эффективности управления региональной экономикой. Только через строгое соблюдение аналитических практик можно достигнуть гармонии между стратегическими планами и реальностью, что позволяет не только предвидеть вызовы, но и максимально использовать возможности, открывающиеся перед регионом. В этом контексте мониторинг становится не просто техническим процессом, а искусством, способным преобразовать данные в ценные инсайты, способствующие прогрессивному развитию и устойчивости региона.

Мониторинг незаменим в управлении региональным развитием: он помогает находить проблемные зоны и выявлять новые возможности для прогресса. Разнообразные его формы, включая экологический мониторинг, исследуют состояние окружающей среды и негативные последствия, такие как выбросы, концентрируясь на создании эффективных механизмов реагирования на проблемы.

Таким образом, различные виды мониторинга становятся необходимыми инструментами для принятия обоснованных решений, загрязняя места, где живут люди, и

повышая качество их жизни. При изучении темы регионов ценно обратиться к работам видных ученых, таких как Сергей Ожегов и Ирина Ковалева, которые раскрывают глубину понятия «регион», акцентируя внимание на экономических, географических и административных аспектах, формирующих уникальные идентичности и культурные традиции.

Глубокое понимание природы регионов позволяет выявить ключевые факторы и процессы, которые определяют их уникальность и значимость в общей системе государства. По словам исследователя Е.А. Шишкиной [6], регион это сложная социально-экономическая система, способная к саморазвитию и адаптации к внешним воздействиям. Очень важно учитывать потенциал данной системы и ее способность эффективно реагировать на вызовы внешнего мира.

Такой подход позволяет более глубоко понять взаимосвязи между экономическими, социальными, техническими и экологическими аспектами развития региона. Применение системного подхода к изучению региона открывает новые перспективы для исследования его структуры и функционирования, а также для выявления возможностей улучшения качества жизни его жителей.

Экономическое развитие региона представляет собой сложный процесс изменений, направленный на трансформацию, создание новых возможностей, улучшение текущего положения и расширение границ для использования ресурсов. Одним из важных аспектов этого процесса является структурирование секторов экономики и повышение эффективности производства. Применение передовых технологий, оптимизация использования ресурсов и другие инновации способствуют улучшению качества жизни жителей региона и увеличению уровня благосостояния. Экономическое развитие не ограничивается статистическими данными, оно также предполагает устойчивый рост и постоянное разностороннее развитие.

Современное развитие - сложный процесс, требующий оптимального распределения ресурсов, эффективной структуры производства и адекватного распределения, соответствующего поставленным целям. Итальянский экономист В. Парето высказал подобное мнение. Современные исследования в области экономики всё более подчеркивают значимость рационального использования природных и экономических ресурсов для обеспечения устойчивого роста регионального развития. Социально-экономическое развитие охватывает аспекты социальной, демографической и культурной сфер, являясь многообразным и многогранным феноменом.

Развитие региона неразрывно связано с взаимодействием с внешней средой, организационными процессами и эффективными методами оценки. Устойчивый экономический рост требует сосредоточения внимания не только на финансовых, но и на социальных и культурных аспектах, существенно влияющих на успешное развитие.

Трудовые ресурсы играют ключевую роль в социально-экономических преобразованиях, являясь индикатором состояния образовательной системы и готовности кадров к внедрению новых технологий. Исследования Б.Ю. Титова и С.А. Мицека подчеркивают важность интеграции экологической устойчивости в социально-экономическое развитие. Мы настоятельно призываем к комплексному подходу, который учитывает как экономические, так и экологические аспекты, создавая условия для процветания общества.

С другой стороны, деградация экономики обычно связана с неэффективным управлением, недостаточным вниманием к проблемам и негативным воздействием внешних факторов, как, например, экономических кризисов или природных катастроф.

Предложенные варианты ранжирования социально-экономического положения региона на рисунке 1 отражают необходимые значения показателей и предлагают возможный нейтральный путь развития, который не имеет как положительных, так и отрицательных характеристик. Тем не менее, следует подчеркнуть, что данное утверждение более теоретично, поскольку суть понятия «развитие» заключается в динамике и

необратимых изменениях, которые выводят систему из состояния равновесия, чего не наблюдается в условиях стагнации. Если обобщить вышеизложенное, можно заключить, что развитие региона воспринимается как любое прогрессивное преобразование в социальном и экономическом пространствах. Это прогресс может проявляться как в количественных, так и в качественных аспектах, отражая не только рост чисел и показателей, но и улучшение жизни людей, их взаимодействие и созидательное стремление к лучшему. Таким образом, развитие становится многосторонним процессом, представляющим собой динамическое единство, где каждое изменение, каждое движение играет свою роль в формировании устойчивого будущего региона и его жителей.

Социально-экономическое процветание региона может осуществляться как через расширение охвата и масштабов экономики - этот аспект развития наполняет ростом, - так и через качественные преобразования, основанные на активном внедрении новшеств, - инновационный подход, вдохновляющий на новые свершения.

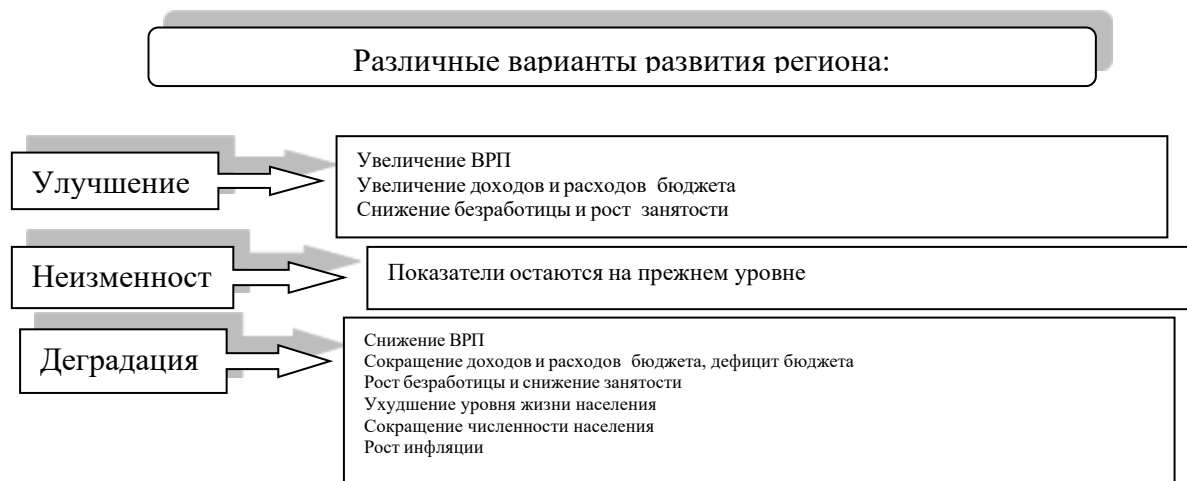


Рисунок 1– Варианты социально-экономического развития региона

Подчеркивая важность синтеза количественных и качественных аспектов экономического прогресса, Панин А.В. акцентирует внимание на неизменной необходимости постоянной оценки этого процесса. Эта оценка, углубленно анализирующая изменения в показателях социально-экономического развития и критически сопоставляющая их с установленными целями, становится краеугольным камнем для формирования эффективных стратегий управления. В современном мире, где темп перемен стремителен, такая осознанная и всесторонняя оценка является не просто необходимостью, а основой для достижения устойчивого и гармоничного роста, нацеленного на благосостояние каждого жителя региона. В случае отклонения от запланированных ориентиров такая оценка становится не просто рекомендацией, но необходимым условием для адекватной реакции и адаптации. Ибо лишь через чёткий мониторинг и понимание динамики можно не только выявить проблемные зоны, но и выработать действенные меры, способные вернуть курс на предначертанный путь. В этом контексте важно осознавать, что лишь гармоничное сочетание количественных данных и качественных характеристик способно привести к подлинному прогрессу, обеспечивая баланс между измеримым ростом и целесообразными изменениями в социальной структуре общества.

Выполнение данной процедуры невозможно без подлинного и своевременного доступа к первичной экономической информации, организованной по территориальному признаку. Некоторые эксперты утверждают, что истинно эффективное управление органами государственной власти и местного самоуправления возможно исключительно на основе статистических данных о состоянии региональной экономики. Заварина Е.С. и Чобан К.Г. подчеркивают, что уровень социально-экономического развития региона становится все более значимой характеристикой, что находит свое выражение в следующем



определении: «Деятельность по сбору и обработке объективной, достоверной и экономико-статистической информации о региональном развитии страны». Эти данные служат непреложной основой для принятия обоснованных решений, формируя стратегический импульс для устойчивого развития, укрепления институциональных основ и повышения качества жизни на всех уровнях общественной структуры. Этот подход подчеркивает важность качественной информации для понимания экономических процессов, происходящих на уровне регионов, тем самым создавая основу для успешного анализа и принятия стратегических решений в области управления и развития.

Для всестороннего и объективного исследования экономического роста необходимо иметь статистическую базу данных оценки развития региона. Подход Милованова Д.И. к оценке социально-экономических показателей региона предполагает анализ первоначальных сведений, включая стоимость земли, имущества, природных ресурсов, а также конкретные финансовые и материальные затраты. Эти первоначальные данные являются основой для формирования базы информации об уровне экономического развития территории. Важно отметить, что процесс оценки не заканчивается лишь сбором информации; необходимо провести их анализ с помощью специальных инструментов для разработки эффективных стратегий, необходимых для развития региона.

Морозова Н.В. и Васильева И.А. [7] подчеркивают, что исследования региональной экономики могут быть использованы при создании программ развития региона, которые должны учитывать интересы государства. Анализ уровня развития региона весьма субъективен и не всегда дает ясные рекомендации из-за отсутствия достаточной статистической информации об экономической деятельности в регионе.

Проблемы, связанные с недостатком средств и информации, способной помочь в своевременном разрешении сложившихся ситуаций, препятствуют достижению стратегических целей из-за слабого воздействия управленческой деятельности на развитие в регионе. Следовательно, необходимо внедрить постоянное отслеживание социально-экономического развития региона с использованием диагностического подхода.

Необходимо осознать богатство интерпретаций термина «социально-экономическое развитие» и подчеркнуть настоятельную важность актуальной информационной поддержки, а также углубленного мониторинга состояния региональной экономики. Это свидетельствует о том, что восприятие проблем в данной сфере является многозначным и требует постоянной актуализации существующих знаний. Каждый новый аспект, каждый нюанс открывает перед нами неведомые горизонты, где взаимодействие экономических и социальных факторов создает сложную картину современности. В условиях динамичных изменений важно осматривать эту картину с разных сторон, учитывая все контексты и последствия. Только через такую многоаспектную призму можно достичь истинного понимания, которое в свою очередь станет основой для эффективных решений. Так, ковыляем в контексте социо-экономического развития, мы призваны не только к адаптации, но и к проактивному вмешательству, нацеленному на создание устойчивых и гармоничных условий для процветания регионов. Нельзя игнорировать сложность и многогранность социально-экономических процессов, влияющих на развитие общества. Эта динамика требует глубокого анализа и адаптации к меняющимся условиям, чтобы не только эффективно реагировать на текущие вызовы, но и предвосхищать возможные риски. В свете этого, качественная и оперативная информация становится важнейшим инструментом для принятия обоснованных решений и формирования стратегий, способствующих устойчивому развитию регионов. Точные данные и их целенаправленный анализ помогут создать условия для гармоничного социального роста и экономического процветания, открывая новые горизонты для развития местных сообществ и всего общества в целом. Следует углубить интерпретацию социально-экономического развития региона как многослойного процесса, который гармонично соединяет экономический прогресс с улучшением качества жизни и рационализацией бюджетной политики. Такой подход требует от исследователей внимательного анализа, позволяя увидеть, как каждое звено

этого сложного механизма взаимодействует и способствует общему благосостоянию общества.

В полной мере осуществляя мониторинг социально-экономического развития территории, ученые получают обширные возможности для исследования региональных счетов. Это тщательно организованное наблюдение позволяет не только выявить текущие тенденции, но и предвосхитить возможные изменения, обеспечивая тем самым наилучшие условия для стратегического планирования и принятия обоснованных решений.

Таким образом, социально-экономическое развитие региона предстает перед нами как динамичная и увлекательная картина, в которой каждое достижение и каждая проблема слиты воедино, предлагая богатый материал для глубокого анализа и мудрых решений. Это создает условия для сбора обширной информации и развития системы аналитических показателей, способствуя более глубокому исследованию социально-экономической ситуации в регионе. Экономический рост и развитие, охватывающие финансовые, социальные, политические, духовные, нравственные и экологические аспекты, становятся все более взаимосвязанными и сложными со временем.

**Выводы.** Внедрение аналитического компонента в мониторинг экономического прогресса представляет собой ключевой аспект оптимального распределения финансовых ресурсов, экономического потенциала и национального богатства. В условиях современности улучшение экономического развития регионов России возможно с помощью различных аналитических инструментов, основанных на местных практиках и экономической структуре. Это критически важно для стимулирования региональной активности. Для достижения этих целей необходимо совершенствование теоретических основ и методологических подходов мониторинга, что, в свою очередь, способствует эффективной реализации региональных программ.

1. Для глубокого осознания значимости данного исследования выделим несколько ключевых выводов: мониторинг социально-экономического развития региона эволюционирует в систему анализа и оценки, способную прогнозировать долгосрочные экономические показатели; существует множество методик, позволяющих рассматривать развитие региона с разных позиций, что делает комплексную оценку особенно ценной; социально-экономическое развитие охватывает более глубокие измерения, включая качество жизни, доступ к образованию и устойчивость экологии.

2. Для полного понимания концепции «экономическое развитие» необходимо не только проанализировать данные, но и провести глубокую детализацию. Важно не только учитывать статистическую информацию, но и осознавать взаимосвязи и зависимости между различными аспектами развития региона.

3. Увеличение инвестиций и рост валового регионального продукта представляют лишь часть многообразия факторов, включая социальные интересы, охрану окружающей среды и развитие человеческого потенциала. Полное понимание этой проблематики можно достичь лишь при комплексном исследовании, учитывающем различные аспекты и взаимосвязи.

#### **Список источников**

1. О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации: Федеральный закон Российской Федерации № 248-ФЗ от 31.07.2020 / Консультант Плюс // [Электронный ресурс].- Режим доступа:[http://www.consultant.ru/document/consdoc\\_LAW\\_387966/c68367b9675cad0df66ff5371b9aa3b315a7baa0/](http://www.consultant.ru/document/consdoc_LAW_387966/c68367b9675cad0df66ff5371b9aa3b315a7baa0/) (дата обращения: 05.12.2024)

2. О сущности эффективности деятельности предприятия в экономической системе региона Мирзоян А.Г., Иванова Е.А. В сборнике: Научный вектор. Сборник научных трудов. Под научной редакцией Е.Н. Макаренко. Ростов-на-Дону, 2023. С. 67-70.

3. Bayrushina F.F. Concept and classification of types of monitoring of regional socio-economic development development/ F.F. Bayrushina //Сборнике: European Proceedings of

Social and Behavioural Sciences EpSBS. Krasnoyarsk, Russia, 2021. С. 342-351.

4. Ожегов, Сергей Иванович. Толковый словарь русского языка [Текст] : 72500 слов и 7500 фразеологических выражений / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова ; Российская АН, Ин-т рус. яз., Российский фонд культуры. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Азъ, 1994. - 907, [1] с.; 27 см.; ISBN 5-85632-007-7 (В пер.)

5. Ковалева, И.А. Основные задачи стратегического анализа экономики региона / И.А. Ковалева // Вестник МГТУ.- 2020. Том 23.- №1. С.183-186

6. Шишкина, Е. А. Совершенствование инструментария регионального планирования и прогнозирования на основе применения фрактального подхода / Е. А. Шишкина // Материалы XII Всерос. симпозиума по регион.экономике. – Екатеринбург : Ин-т экономики УРО РАН, 2023. – Т.2. – С. 234–238.

7. Совершенствование инструментария мониторинга социально-экономического развития региона Байрушина Ф.Ф. диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Институт проблем региональной экономики Российской академии наук. Уфа, 2022

#### **Сведения об авторе**

**Ионова Ася Чагбановна**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного, муниципального управления и менеджмента, Технологический институт сервиса (филиал) "ДГТУ" в г. Ставрополе, г. Ставрополь, Россия.

**Карибджанян Давид Артурович**, студент ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет», г. Ставрополь, Россия.

#### **Information about the author**

**Ionova Asya Chagbanovna**, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of State, Municipal Management and Management, Technological Institute of Service (branch) Don State Technical University, Stavropol , Russia.

**Karibjanyan David Arturovich**, student of the North Caucasus Federal University, Stavropol Russia

УДК 339.138

DOI 20. 10.26118/2782-4586.2025.51.92.071

**Кондратьев С.А.**

Луганский государственный университет имени Владимира Даля

**Курганов А.С.**

Луганский государственный университет имени Владимира Даля

**Шкуратова В.Ю.**

Луганский государственный университет имени Владимира Даля

### **Теоретические аспекты маркетинга бизнес-взаимодействия в современных условиях**

**Аннотация.** В статье рассматривается сущность и особенности маркетинга бизнес-взаимодействия, направленного на построение длительных и прочных взаимоотношений бренда с клиентами. Даны основные определения маркетинга бизнес-взаимодействия и сравнительная характеристика традиционного маркетинга и маркетинга бизнес-взаимодействия. Перечислены основные принципы, преимущества, виды и инструменты маркетинга бизнес-взаимодействия. Целью исследования является изучение особенностей развития маркетинга бизнес-взаимодействия как фактора социально-экономической эффективности комплекса маркетинга. В ходе исследования использованы общенаучные методы дедукции и индукции, информационно-аналитический метод, методы сравнительного и системного анализа.

**Ключевые слова:** маркетинг бизнес-взаимодействия, эффективность, клиент, бренд, лояльность, стратегия.

**Kondratiev S.A.**

Lugansk State University named after Vladimir Dahl

**Kurganov A.S.**

Lugansk State University named after Vladimir Dahl

**Shkuratova V.Y.**

Lugansk State University named after Vladimir Dahl

### **Theoretical aspects of business interaction marketing in modern conditions**

**Abstract.** The article examines the essence and features of business interaction marketing aimed at building long-term and strong brand relationships with customers. The basic definitions of business interaction marketing and comparative characteristics of traditional marketing and business interaction marketing are given. The main principles, advantages, types and tools of business interaction marketing are listed. The purpose of the study is to study the specifics of the development of business interaction marketing as a factor of socio-economic effectiveness of the marketing complex. The research uses general scientific methods of deduction and induction, information-analytical method, methods of comparative and system analysis.

**Key words:** business interaction marketing, efficiency, customer, brand, loyalty, strategy.

Маркетинг бизнес-взаимодействия – это стратегический подход, при котором приоритет отдается развитию долгосрочных отношений с клиентами для поддержки текущего бизнеса. Он выходит за рамки транзакционных обменов и фокусируется на развитии глубоких эмоциональных связей с клиентами через такие каналы, как предоставление исключительного обслуживания клиентов, активный поиск и учет отзывов клиентов, создание программ лояльности, спонсирование мероприятий и взаимодействие с клиентами в социальных сетях. Отношения маркетинг концентрируется на создании долгосрочных связей с клиентами, в отличие от транзакционного маркетинга, который

больше ориентирован на увеличение индивидуальных продаж. Преимущества включают более высокую ценность для клиента на протяжении всей жизни, меньшие затраты на маркетинг и продвижение усилия и развитие высокой лояльности клиентов [1].

Рассмотрим значимость маркетинга бизнес-взаимодействия на современном этапе развития (рис. 1).



Рисунок 1 – Значимость маркетинга бизнес-взаимодействия [2]

Эффективный маркетинг взаимоотношений способствует удовлетворенности и использует ее для увеличения продаж. Обеспечивая исключительный клиентский опыт, предприятия создают благоприятную среду для повышения продаж и перекрестных продаж. Довольные клиенты более восприимчивы к изучению дополнительных предложений, что приводит к существенному увеличению общего объема продаж. Он извлекает выгоду из существующих отношений с клиентами и способствует росту выручки за счет расширения транзакций.

Инвестиции в маркетинг взаимоотношений окупаются за счет уменьшения необходимости в постоянных и ресурсоемких кампаниях по привлечению клиентов. Поскольку довольные клиенты с большей вероятностью останутся лояльными, потребность в агрессивном маркетинге для привлечения новых клиентов уменьшается. Этот сдвиг в сторону удержания клиентов значительно снижает затраты на рекламу, позволяя фирмам более эффективно распределять ресурсы, будь то для улучшения продуктов и услуг или изучения новых рыночных возможностей [3].

Удовлетворенность клиентов становится мощным инструментом поддержания более высокой нормы прибыли. Довольные клиенты, как правило, более приемлемы к ценам и готовы платить справедливую цену за качество, которое они получают. Он сводит к минимуму необходимость переговоров о неизменных ценах и позволяет фирмам устанавливать цены, отражающие ценность их предложений, способствуя повышению прибыльности и финансовой устойчивости.

Довольный клиент - это представитель бренда, положительно влияющий на его социальные круги. Рекомендации, передаваемые из уст в уста довольных клиентов, бесценны для создания сильного и позитивного имиджа бренда. Это органичное продвижение не только повышает доверие, но и создает эффективный цикл, в котором довольные клиенты становятся защитниками, еще больше увеличивая охват и репутацию бренда [4].

Маркетинг взаимоотношений уделяет стратегическое внимание удержанию клиентов как ключевому компоненту устойчивого успеха. Привлечение клиентов - это только начало; поддержание постоянных отношений путем постоянного удовлетворения их потребностей и предоставления ценности гарантирует повторный бизнес. Такой акцент на удовлетворенности и лояльности клиентов становится основой долгосрочного успеха,

поскольку компании переходят от транзакционных взаимодействий к установлению прочных связей со своей клиентурой.

Повышение лояльности клиентов с помощью маркетинга взаимоотношений дает явное конкурентное преимущество. Постоянная клиентская база приводит к стабильному потоку доходов, поскольку клиенты предпочитают удобство и надежность единого источника для удовлетворения своих потребностей. Это предпочтение снижает вероятность того, что клиенты будут искать альтернативы, и позиционирует бизнес как надежный и предпочтительный выбор, создавая серьезный барьер для конкурентов на рынке [5,6].

Маркетинг взаимоотношений укрепляет эмоциональную связь между компанией и клиентами. Это увеличивает лояльность покупателей, повышает их LTV (показатель качества сайта, с помощью которого оценивают его простоту и удобство использования), помогает возвращать адвокатов бренда (клиент, который регулярно пользуется услугами бренда, советует его друзьям и активно поддерживает в социальных сетях) и привлекать новых пользователей [5]. Помимо увеличения продаж и повышения дохода, прочные взаимоотношения между компанией и клиентами имеют ряд других преимуществ (рис. 2).



Рисунок 2 – Преимущества маркетинга бизнес-взаимодействия [6]

Задача маркетинга взаимоотношений – взрастить адвокатов бренда. Когда клиенты имеют большой опыт взаимодействия с компанией, они активно рекомендуют ее продукты и услуги другим. Согласно статистике, 84% людей во всем мире считают рекомендации друзей и родственников самым надежным источником информации.

Если компания продает сложный продукт или услугу, то заключение сделки занимает гораздо больше времени. Продажа товаров и услуг в B2B секторе занимает в среднем 102 дня, при этом, большую часть времени занимает не сама продажа, а возвращение вида. С помощью маркетинга взаимоотношений через рефералов получаем новых потенциальных клиентов, которые практически готовы к покупке.

Основная цель маркетинга взаимоотношений заключается в максимально длительном поддержании связи бренда с клиентами. Поэтому, увеличение LTV может показаться не особо важным. Однако не только лояльные клиенты склонны долго взаимодействовать с брендом, их рефералы тоже [4].

Маркетинг взаимоотношений повышает рост лояльности клиентов, что является важным условием для укрепления бренда. Компании извлекают выгоду из этого процесса по-разному. Сильные бренды занимают более надежные позиции на рынке, им легче выводить новые продукты, они привлекают лучших сотрудников и т.д.

Маркетинг взаимоотношений предполагает регулярное взаимодействие бренда с клиентами. Так, шаг за шагом компании все лучше понимают, чего хотят пользователи и как усовершенствовать продукт, чтобы привлечь больше покупателей [2].

На рис. 3 представлены основные стратегии маркетинга бизнес-взаимодействия.



Рисунок 3 – Основные стратегии маркетинга бизнес-взаимодействия [7]

Обеспечение индивидуального обслуживания клиентов предполагает понимание и удовлетворение уникальных потребностей и предпочтений отдельных клиентов. Настраивая взаимодействие, фирмы создают более значимое и актуальное взаимодействие, способствуя более глубокой связи с клиентами. Этот персонализированный подход выходит за рамки универсальной стратегии, позволяя фирмам конкретно удовлетворять ожидания и требования каждого клиента.

Поощрение лояльности клиентов включает в себя внедрение таких стимулов, как скидки, программы лояльности и вознаграждения. Эти инициативы служат подтверждением покровительства клиентов и служат мощным стимулом для повторного ведения бизнеса. Предлагая ощутимые выгоды, компании создают взаимовыгодные отношения, в которых клиенты чувствуют, что их ценят, и, в свою очередь, с большей вероятностью останутся лояльными к бренду.

Использование технологий, в частности программного обеспечения для управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), играет ключевую роль в управлении и оптимизации взаимодействия с клиентами и данных. CRM-системы оптимизируют коммуникацию с клиентами, позволяя фирмам отслеживать предпочтения, историю покупок и схемы взаимодействия. Этот технологический подход повышает эффективность управления взаимоотношениями и позволяет компаниям обеспечивать более персонализированное и целенаправленное взаимодействие [8].

Привлечение клиентов с помощью мероприятий, будь то очных или цифровых, предоставляет уникальную возможность установить связь на более глубоком уровне. Конференции, вебинары и презентации продуктов предоставляют платформы для прямого взаимодействия с клиентами и потенциальными клиентами. Эти мероприятия не только демонстрируют продукты или услуги, но и способствуют налаживанию отношений, позволяя фирмам передавать послание своего бренда и ценности более захватывающим и интерактивным образом.

Взаимодействие с клиентами на платформах социальных сетей стало неотъемлемой частью построения и поддержания отношений. Маркетинг в социальных сетях позволяет компаниям вести беседы в режиме реального времени, отвечать на запросы клиентов и демонстрировать более человечную сторону бренда. Это не только укрепляет доверие, но и предоставляет платформу для поддержки клиентов, обеспечивая непрерывные и динамичные отношения, выходящие за рамки традиционных транзакционных взаимодействий.

Активный поиск отзывов клиентов и внедрение их в бизнес-практику имеет решающее значение для постоянного совершенствования. Регулярный запрос мнений

клиентов не только демонстрирует стремление к удовлетворению потребностей клиентов, но и дает ценную информацию для совершенствования продуктов и услуг. Это двустороннее взаимодействие способствует развитию чувства партнерства и совместной работы, укрепляя идею о том, что вклад клиентов является неотъемлемой частью развития бизнеса [9].

Несмотря на активное развитие концепции холистического маркетинга в мировой практике, в России маркетинг бизнес-взаимодействия еще только начинает свой путь в отношении завоевания умов менеджеров предприятий. Многие российские компании до сих пор придерживаются идеи, что бы не случилось, что бы ни производить, лишь получать прибыль. Тем самым практически не заботясь о потенциальных потребителях своей продукции. Однако и они, столкнувшись с проблемами ведения бизнеса в современных рыночных условиях, начинают осознавать необходимость потребителей, на развитие взаимовыгодных отношений со своими клиентами, посредниками с целью противостояния всевозрастающим силам конкуренции. Ведь только во взаимосвязи с потребителями формируются конкурентные преимущества, которые необходимы предприятиям для удержания и усиления своего конкурентного положения на современном этапе социально-экономического развития.

#### **Список источников**

1. Шова Н. А. Современные приоритеты развития социально-этического маркетинга в контексте социальной ответственности бизнеса / Н. А. Шова // Торговля и рынок. – 2022. – Т. 2, № 4-1(64). – С. 60-66.
2. Чумаченко Г. В. Трансформационные процессы на этапе разработки политики управления персоналом на основе маркетингового подхода / Г. В. Чумаченко // Modern Economy Success. – 2023. – № 6. – С. 7-12.
3. Литвин Р. И. Бенчмаркинг и проблемы управления человеческими ресурсами: интеграция подходов в системе управления предприятием / Р. И. Литвин, С. А. Кондратьев, Г. В. Чумаченко // Управление человеческими ресурсами - основа развития инновационной экономики : Материалы XIII Международной научно-практической конференции, Красноярск, 28–29 марта 2024 года. – Красноярск: Сибирский государственный университет науки и технологий им. акад. М.Ф. Решетнева, 2024. – С. 44-50.
4. Кондратьев С. А. Маркетинг бизнесвзаимодействия как основа бизнес-моделирования партнерства / С. А. Кондратьев // Торговля и рынок. – 2023. – Т. 1, № 3(67). – С. 43-49.
5. Лихобабин, В. К. Инновации в области маркетинга и перспективы их развития / В. К. Лихобабин, Е. М. Карыгина // Экономическая наука и практика : материалы III Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2014 г.). – Т. 1. – Чита : Издательство Молодой ученый, 2014. – С. 91-95.
6. Шустов А. А. Маркетинговые инновации как одно из важнейших направлений инновационной политики / А. А. Шустов // Молодой ученый. – 2013. – № 9 (56). – С. 258-263.
7. Голубкова Е. Н. Интегрированные маркетинговые коммуникации : учебник и практикум для вузов / Е. Н. Голубкова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 363 с.
8. Багиев Г.Л. Концепция маркетинга взаимодействия: измерение и оценка эффективности / Г.Л. Багиев, А.О. Шульга // Проблемы современной экономики. – 2010. – №2 (34). – С. 262-265.
9. Макаров П.А. От продаж до маркетинга. – М.: Издательские решения. – 2018. – 224 с.



**Сведения об авторах**

**Кондратьев С.А.**, старший преподаватель кафедры управления персоналом и экономической теории, ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет имени Владимира Даля», г. Луганск, Россия

**Курганов А.С.**, студент 6 курса, кафедра управления персоналом и экономической теории, ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет имени Владимира Даля», г. Луганск, Россия

**Шкуратова В.Ю.**, студентка 6 курса, кафедра управления персоналом и экономической теории, ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет имени Владимира Даля», г. Луганск, Россия

**Information about the authors**

**Kondratiev S.A.**, Senior Lecturer Department of Personnel Management and Economic Theory, Lugansk State University named after Vladimir Dahl, Lugansk, Russia

**Kurganov A.S.**, 6th year student, Department of Personnel Management and Economic Theory, Lugansk State University named after Vladimir Dahl Lugansk, Russia

**Shkuratova V.Y.**, 6th year student, Department of Personnel Management and Economic Theory, Lugansk State University named after Vladimir Dahl Lugansk, Russia

**УДК 33**

**DOI 10.26118/2782-4586.2025.69.50.072**

**Акбашева Диана Мухадиновна**  
Северо-Кавказская государственная академия  
**Мамаева Алина Робертовна**  
Северо-Кавказская государственная академия  
**Кочкарова Муслимат Сагитовна**  
Северо-Кавказская государственная академия  
**Дугужева Ромина Мухамедовна**  
Северо-Кавказская государственная академия

**Эффективность международных стандартов финансовой отчетности (IFRS) для  
коммерческих банков**

**Аннотация.** Эффективность международных стандартов финансовой отчетности (IFRS) для коммерческих банков является важной темой в современной финансовой практике. В последние десятилетия международные стандарты получили широкое распространение, влияя на учет и отчетность банковских организаций по всему миру. Основной целью данного исследования является анализ степени влияния IFRS на финансовую отчетность коммерческих банков, а также оценка их эффективности в контексте обеспечения прозрачности, улучшения качества принятия решений и повышения доверия со стороны инвесторов и регулирующих органов. В статье рассмотрены особенности применения IFRS в банковской сфере, выделены основные преимущества и недостатки, а также проведен обзор практического опыта ведущих банковских учреждений.

**Ключевые слова:** международные стандарты финансовой отчетности (IFRS), коммерческие банки, финансовая отчетность, прозрачность, качество учета, инвестиции, регулирование банковской деятельности

**Akbasheva Diana Mukhadinovna**  
North Caucasus State Academy  
**Mamayeva Alina Robertovna**  
North Caucasus State Academy  
**Kochkarova Muslimat Sagitovna**  
North Caucasus State Academy  
**Duguzheva Romina Mukhamedovna**  
North Caucasus State Academy

**The effectiveness of international financial reporting standards (IFRS) for  
commercial banks**

**Abstract.** The effectiveness of International Financial Reporting Standards (IFRS) for commercial banks is a critical issue in contemporary financial practice. Over recent decades, IFRS have gained widespread adoption, influencing the accounting and reporting processes of banking organizations worldwide. The main objective of this study is to analyze the impact of IFRS on financial reporting by commercial banks, as well as assess their effectiveness in ensuring transparency, improving decision-making quality, and increasing investor and regulatory trust. The paper explores the application of IFRS in the banking sector, highlighting the main advantages and disadvantages, and provides a review of the practical experience of leading banking institutions.

**Keywords:** international financial reporting standards (IFRS), commercial banks, financial reporting, transparency, accounting quality, investments, banking regulation

Международные стандарты финансовой отчетности (IFRS) были разработаны с целью унификации бухгалтерского учета и отчетности в международном масштабе. В последние десятилетия внедрение IFRS стало обязательным для коммерческих банков в большинстве стран, включая Европейский Союз и многие страны Азии. Важность этих стандартов для банковской сферы трудно переоценить, так как от точности и прозрачности финансовой отчетности зависит как доверие инвесторов, так и эффективность финансового контроля и регулирования. Специалисты, жаждущие идти в ногу со временем, которые уже ступили на тропу трансформаций или только готовятся к сложному процессу внедрения международных стандартов финансовой отчетности, понимают значимость профессионального обмена эффективными практиками и промахами во время введения IFRS.

В данном исследовании рассматриваются аспекты применения IFRS в коммерческих банках, выявляются их преимущества и ограничения, а также оценка их влияния на операционную эффективность банков.

Международные стандарты финансовой отчетности играют важную роль в обеспечении единой системы учета для всех финансовых учреждений, что важно для оценки их финансовой устойчивости и рисков. Внедрение IFRS в банковский сектор позволило значительно улучшить прозрачность и сопоставимость финансовых отчетов, что является критически важным для инвесторов, регулирующих органов и других заинтересованных сторон [1].

IFRS оказывают влияние на различные аспекты банковской деятельности, начиная от оценки активов и обязательств до раскрытия информации о рисках и капитале. Одним из наиболее значимых аспектов применения IFRS в коммерческих банках является использование метода справедливой стоимости для оценки финансовых инструментов. Этот подход позволяет обеспечить более точное и актуальное отражение стоимости активов и обязательств, что особенно важно в условиях изменчивости финансовых рынков [2].

Одним из основных преимуществ внедрения IFRS в банковскую отчетность является повышение прозрачности финансовых данных. Это имеет решающее значение для привлечения международных инвесторов и обеспечения доверия со стороны акционеров и клиентов. Благодаря международным стандартам банки обязаны более детально раскрывать информацию о своей финансовой деятельности, включая данные о кредитных рисках, ликвидности, а также стратегиях управления капиталом [3].

IFRS обеспечивает стандартизированный подход к отчетности, что облегчает сравнение финансовых результатов различных банков по всему миру. Это способствует улучшению качества финансового анализа и позволяет инвесторам, аналитикам и регуливающим органам быстрее и точнее оценивать финансовое положение и риски отдельных банков и финансовых групп [4].

Применение IFRS способствует повышению качества принятия решений как на уровне банка, так и на уровне его партнеров и регулирующих органов. Стандарты обеспечивают более точную и актуальную информацию о финансовом состоянии банка, что позволяет эффективно управлять рисками и принимать обоснованные решения о кредитовании и инвестировании.

Одним из основных ограничений применения IFRS в банковской сфере является высокая стоимость внедрения и адаптации этих стандартов. Для того чтобы соответствовать требованиям IFRS, банки должны инвестировать в модернизацию бухгалтерских и информационных систем, обучать персонал и создавать дополнительные механизмы внутреннего контроля. Это может быть особенно сложно для небольших и средних банков, которым не хватает ресурсов для такого перехода [5].

Некоторые аспекты применения IFRS, такие как оценка справедливой стоимости активов и обязательств, могут быть предметом неопределенности и спорных решений. Например, в условиях финансовых кризисов или нестабильных рынков бывает сложно объективно определить рыночную стоимость активов, что может привести к искажению финансовых отчетов. Это особенно актуально для банков, которые работают с деривативами и другими сложными финансовыми инструментами [6].

Не все страны мира приняли IFRS как обязательный стандарт, что создает регуляторные риски для международных банков, работающих в разных юрисдикциях. В некоторых странах продолжают действовать национальные стандарты отчетности, что приводит к разногласиям в интерпретации и применении бухгалтерских методов и принципов. Это может создавать сложности для глобальных банков, которым необходимо соблюдать различные требования отчетности в разных странах [4].

В последние годы наблюдается позитивный опыт внедрения IFRS среди крупных международных банков, таких как Deutsche Bank, HSBC и Barclays. Эти банки уже давно используют международные стандарты и активно раскрывают информацию о своих финансовых рисках, что способствует укреплению их репутации на мировых рынках. Примеры успешного применения IFRS показывают, что стандарты могут значительно улучшить эффективность управления рисками и повысить доверие инвесторов [3].

В то же время банки, работающие в странах с менее развитыми рынками, сталкиваются с большими трудностями в процессе внедрения IFRS. Например, банки в странах с нестабильной экономикой или слабой правовой системой могут столкнуться с трудностями в соблюдении всех требований, что требует дополнительных усилий для обеспечения соответствия стандартам [6].

Таким образом, международные стандарты финансовой отчетности (IFRS) играют ключевую роль в обеспечении прозрачности и эффективности финансовой отчетности коммерческих банков. Внедрение этих стандартов позволяет унифицировать подходы к бухгалтерскому учету, что облегчает проведение анализа и оценку финансового положения банков как на национальном, так и на международном уровне. IFRS способствует улучшению качества раскрытия информации, что, в свою очередь, повышает доверие со стороны инвесторов, регулирующих органов и других заинтересованных сторон.

Одним из ключевых достоинств применения IFRS является улучшение сопоставимости финансовых отчетов разных банков, работающих в различных юрисдикциях. Это позволяет значительно повысить конкурентоспособность банков на глобальном рынке, а также снизить информационные асимметрии. Например, использование справедливой стоимости для оценки финансовых инструментов позволяет более точно отражать реальные экономические условия, что является особенно важным в условиях нестабильности на финансовых рынках. Это, в свою очередь, укрепляет доверие к финансовым отчетам и делает их более полезными для аналитиков, инвесторов и других заинтересованных сторон.

Внедрение IFRS также улучшает качество принятия управленческих решений внутри банков. Стандарты предоставляют более полную и точную информацию о финансовом положении банка, что позволяет более эффективно управлять рисками, оптимизировать капитал и лучше планировать стратегическое развитие. Например, стандарты учета рисков, таких как кредитный риск, операционный риск и риск ликвидности, помогают банкам более точно оценивать свои уязвимости и принимать обоснованные решения в условиях неопределенности.

Однако наряду с преимуществами внедрение IFRS сопряжено и с определенными вызовами. В первую очередь, высокая стоимость перехода на международные стандарты является существенным барьером для многих банков, особенно для малых и средних кредитных организаций, у которых нет достаточных ресурсов для инвестирования в модернизацию инфраструктуры, обучение персонала и пересмотр существующих процессов учета. Для успешного внедрения IFRS банки должны быть готовы не только к

финансовым затратам, но и к проведению комплексных изменений в системе внутреннего контроля, а также в процессах отчетности.

Кроме того, применение стандартов IFRS может быть осложнено различиями в правовых и экономических системах разных стран. В странах с нестабильными рынками или слабыми правовыми системами процесс внедрения IFRS может столкнуться с трудностями в обеспечении полноты и точности отчетности. Это особенно актуально для развивающихся стран, где национальные стандарты могут не быть полностью совместимы с международными. Такие несоответствия создают дополнительную сложность для глобальных банков, работающих в нескольких юрисдикциях, и требуют разработки комплексных стратегий для обеспечения соответствия требованиям IFRS. Чтобы «выжить» во время реформ и трансформаций финансовым институтам понадобится внушительная помощь акционеров или серьезное вмешательство центрального банка в процесс внедрения МСФО. Центральный банк в этом случае может перенести сроки обязательного перехода или вовсе отменить составление отчетности по международным стандартам для не системно значимых банков.

Неопределенность, которая сопровождает оценку справедливой стоимости активов и обязательств, является еще одной проблемой, с которой сталкиваются коммерческие банки при применении IFRS. Оценка таких сложных финансовых инструментов, как деривативы, кредитные производные и другие рисковые активы, часто бывает трудной в условиях кризиса или высокой волатильности рынка. Эти проблемы могут привести к искажению финансовых отчетов, что негативно скажется на принятии решений инвесторов и регулирующих органов.

Тем не менее, несмотря на существующие вызовы, можно утверждать, что внедрение IFRS в банковской сфере является важным шагом на пути к повышению глобальной финансовой стабильности и созданию более прозрачной и эффективной системы отчетности. Примером успешного применения этих стандартов являются крупнейшие международные банки, такие как Deutsche Bank, HSBC и Barclays, которые успешно внедрили IFRS и доказали их эффективность для улучшения качества финансовой отчетности, управления рисками и повышения доверия со стороны рынка. В долгосрочной перспективе переход на IFRS способствует укреплению финансовой системы и улучшению взаимодействия между финансовыми учреждениями на глобальном уровне.

Таким образом, несмотря на наличие вызовов, связанных с высокой стоимостью внедрения, сложности в оценке справедливой стоимости и возможные регуляторные риски, международные стандарты финансовой отчетности остаются важным инструментом для повышения эффективности и прозрачности коммерческих банков. Их внедрение способствует созданию более стабильной и предсказуемой финансовой среды, что в конечном итоге способствует устойчивому экономическому росту и развитию глобальных финансовых рынков.

#### Список источников

1. Али М. Влияние внедрения IFRS на результаты банковской деятельности // Журнал международных финансов. – 2020. – Т. 45, №2. – С. 45-67.
2. Deloitte. IFRS в банковском секторе: ключевые вопросы и инсайты [Электронный ресурс] // Deloitte Insights. – 2021. – URL: <https://www2.deloitte.com> .
3. PwC. Прозрачность в финансовой отчетности: сравнительное исследование внедрения IFRS [Электронный ресурс]. – PwC Global, 2022. – URL: <https://www.pwc.com> .
4. KPMG. Сравнение IFRS и местных стандартов бухгалтерского учета в банковской сфере // Отчеты KPMG. – 2020. – Т. 12. – С. 34-56.
5. Ernst & Young. Проблемы внедрения IFRS в банковском секторе [Электронный ресурс]. – EY Global Banking Insights, 2021. – URL: <https://www.ey.com>.

6. Международный валютный фонд (МВФ). Глобальные тренды в банковском секторе и роль IFRS [Электронный ресурс]. – МВФ, 2023. – URL: <https://www.imf.org> .

7. Пирназарова М.В., Иванова Н.М. Особенности адаптации международных стандартов финансовой отчетности в российских коммерческих организациях// Актуальные вопросы современной экономики. - 2020.- № 5-С.664-667

#### **Сведения об авторах**

**Акбашева Диана Мухадиновна**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Бухгалтерский учёт», ФГБОУ ВО «Северо-Кавказской государственной академии», г. Черкесск, Россия

**Мамаева Алина Робертовна**, обучающаяся 3 курса направления подготовки 38.03.01 Экономика, профиль «Финансы и учет», группа ЭФУ-222, Северо-Кавказская государственная академия, г. Черкесск, Россия

**Кочкарова Муслимат Сагитовна**, обучающаяся 3 курса направления подготовки 38.03.01 Экономика, профиль «Финансы и учет», группа ЭФУ-222, Северо-Кавказская государственная академия, г. Черкесск, Россия

**Дугужева Ромина Мухамедовна**, обучающаяся 3 курса направления подготовки 38.03.01 Экономика, профиль «Финансы и учет», группа ЭФУ-222, Северо-Кавказская государственная академия, г. Черкесск, Россия

#### **Information about the authors**

**Akbasheva Diana Mukhadinovna**, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Accounting Department, North Caucasus State Academy, Cherkessk, Russia

**Mamayeva Alina Robertovna**, 3rd year student of the training area 03/38/01 Economics, profile "Finance and Accounting", EFU-222 group, North Caucasus State Academy, Cherkessk, Russia

**Kochkarova Muslimat Sagitovna**, 3rd year student in the field of 38.03.01 Economics, profile "Finance and Accounting", EFU-222 group, North Caucasus State Academy, Cherkessk, Russia

**Duguzheva Romina Mukhamedovna**, 3rd year student in the field of 38.03.01 Economics, profile "Finance and Accounting", EFU-222 group, North Caucasus State Academy, Cherkessk, Russia

УДК 339.56

DOI 10.26118/2782-4586.2025.88.10.073

**Кириллов Виктор Николаевич**  
Государственный университет управления

### **Важность учета нематериальных активов для капитализации предприятий в экономике знаний**

**Аннотация.** Рассматривается рост капитализации фирм на основе учета их нематериальных активов. Группа нематериальных активов обладает все возрастающей ценностью, они все больше определяют конкурентоспособность и успешность предприятий. Но разнородность этих активов ставит вопрос об их достоверном и точном учете.

Подчерчивается возрастание важности капитализации нематериальных активов для увеличения балансовой стоимости предприятий и дополнительной эмиссии акций на примере Японии и США. Показан рост стоимости нематериальных активов в мире, изменение соотношения материальных и нематериальных активов по сравнению с мировым ВВП.

Указано на необходимость стандарта МСФО «Нематериальные активы» для единого подхода к определению нематериальных активов и единой методологии их учета. Рассмотрено деление нематериальных активов на идентифицируемые и неидентифицируемые, приводятся примеры таких активов. Анализируются особенности определения нематериальных активов, критерии их признания таковыми в случае их создания собственными силами, деление процесса создания актива на этапы исследований и разработки. Отмечены сложности признания нематериальных активов в консолидированной финансовой отчетности.

Указано, что нематериальные активы создавали почти в два раза больше стоимости, чем материальные активы, при формировании дохода от всех товаров, произведенных в мире в 2000 - 2014 годы.

Делается вывод, что в экономике знаний рост капитализации компаний на основе нематериальных активов не является спекулятивным, рынок в качестве объективного механизма принимает этот рост капитализации.

**Ключевые слова:** нематериальные активы, материальные активы, капитализация, рынок, международные стандарты финансовой отчетности.

**Kirillov Victor Nikolaevich**  
State University of Management

### **The importance of accounting for intangible assets for the capitalization of enterprises in the knowledge economy**

**Annotation.** The article considers the growth of capitalization of firms based on accounting for their intangible assets. A group of intangible assets has an ever-increasing value, they increasingly determine the competitiveness and success of enterprises. But the heterogeneity of these assets raises the question of their reliable and accurate accounting.

The increasing importance of capitalization of intangible assets for increasing the book value of enterprises and additional issue of shares is emphasized on the example of Japan and the USA. The growth of the value of intangible assets in the world, the change in the ratio of tangible and intangible assets in comparison with the world GDP is shown.

It is pointed out that the IFRS standard "Intangible Assets" is necessary for a unified approach to the definition of intangible assets and a unified methodology for their accounting. The

division of intangible assets into identifiable and unidentifiable is considered, examples of such assets are given. The article analyzes the specifics of defining intangible assets, criteria for their recognition as such in the case of their creation on their own, and the division of the asset creation process into research and development stages. The difficulties of recognizing intangible assets in consolidated financial statements are noted. It is indicated that intangible assets created almost twice as much value as tangible assets in generating income from all goods produced in the world in 2000-2014.

It is concluded that in the knowledge economy, the growth of capitalization of companies based on intangible assets is not speculative, the market accepts this increase in capitalization as an objective mechanism.

**Keywords:** intangible assets, tangible assets, capitalization, market, international financial reporting standards.

В постиндустриальную эпоху глобальный характер создания и использования новых знаний, возрастающая взаимозависимость цифровых технологий и рынков товаров, капиталов и труда определяет развитие мировой экономики в направлении ее интеллектуальной составляющей. А среди активов предприятий все возрастающей ценностью обладает очень широкая группа объектов с весьма специфическими характеристиками, которые называются нематериальными активами. В цифровой экономике обладание такими активами во все большей степени определяет конкурентоспособность и, соответственно, успешность предприятия. [2]

При этом разнородность такого рода активов ставит вопрос об их достоверном и точном учете, требует аккуратности в этом вопросе. Проблема заключается в том, определение таких активов в финансовой и экономической литературе весьма расплывчато. В общеэкономическом понимании, практически любой объект, правами и возможностями на использование фирма обладает, не имеющий воплощения в материальной, физической, вещественной субстанции и способный при этом приносить фирме выгоду, причем не только в прямых денежных доходах, можно было бы признавать в качестве нематериального актива фирмы. Но для практического применения такой взгляд является слишком нечетким.

Широко известно, что после Второй мировой войны фирмы Японии стали очень активно приобретать во всех странах мира продукты интеллектуального труда, такие как патенты на изобретения, ноу-хау, рационализаторские предложения, результаты Research and Development (R&D, НИОКР) и т.п. Эти продукты ставились на баланс японских фирм в качестве нематериальных активов, причем, это важно, на балансе они учитывались по вновь определенной стоимости, которая измерялась по собственной японской методике. Именно поэтому можно говорить о том, что в Японии в 1970-80 годах впервые была проведена масштабная капитализация нематериальных активов.

Важно, что эти оценочные нововведениями позволяли фактически без ограничений увеличивать балансовую стоимость японских предприятий. Как результат, стоимость нематериальных активов японских фирм впервые в мире многократно превысила стоимость их материальных активов. Общий рост стоимости активов позволял японским компаниям проводить дополнительную эмиссию акций, пропорциональную величине вновь полученных активов.

Эта идея увеличения балансовой стоимости предприятий была в дальнейшем применяться в других странах. Так в США с начала 1990-х годов серьезно модернизировали методики оценки нематериальных активов и успешно внедрили их. Важно отметить, что этот как раз то период времени, когда началось массовое применение персональных компьютеров, для которых нужны были соответствующие программные продукты, причем в гигантски возрастающих количествах. Такую же революционную роль сыграло в дальнейшем и появление и развитие Интернета. Колоссальная скорость прогресса в указанных областях требовала растущего количества нового программного обеспечения, которое представляло собой научно-техническую разработку в виде стопроцентно



интеллектуального продукта. Еще одним важным бухгалтерским нововведением стало существенное расширение понятия «нематериальные активы» в направлении понятия «гудвилл».

Все эти оценочные и бухгалтерские новации позволили американским фирмам относительно небольшими затратами во много раз повысить собственную балансовую стоимость, и в результате примерно с 1995 года по 2000 год, то есть за очень небольшой период времени, капитализация предприятий США выросла примерно на порядок. Подчеркнем, что, как и в Японии, рост капитализации в этот период базировался на росте именно нематериальных активов. В качестве примера можно привести капитализацию компании Microsoft, которая в февраль 2000 года оценивалась более чем в 550 миллиардов долларов, в то время как балансовая стоимость ее материальных активов была на уровне всего 15 миллиардов долларов. [4] В условиях постиндустриального общества в этом нет ничего невероятного. Все те же самые процессы происходили и происходят и в Китае, и в Европе.

В современных условиях фирмы во все большей степени инвестируют именно в нематериальные активы. В результате интенсивного инвестирования такого рода активы в период с 1996 год по 2021 год стоимость нематериальных активов в мире выросла примерно в 12 раз с 6 триллионов долларов в 1996 году до 74 триллионов долларов в 2021 году. [1]

Большие инвестиции в нематериальные активы во всем мире серьезно изменили соотношение материальных и нематериальных активов мира по сравнению с мировым ВВП. Если в 1996 году это соотношение (нематериальные активы / мировой ВВП) составляло лишь 20,1%, то в 2021 году – уже 77,9%. Что касается материальных активов, то это соотношение также выросло, но в гораздо меньшей степени – с 26,1% в 1996 году до 66,6% в 2021 году. [1]

При этом такого рода активы играют все возрастающую роль в создании стоимости фирм во всем мире. Физический капитал во все большей степени замещается капиталом в виде прав на интеллектуальные ресурсы, в том числе технологию, информацию, другие цифровые активы, финансы и т.п. В результате воздействия научно-технического прогресса изменяется не только количественное влияние нематериальных активов на стоимость фирм, но и усложняется процесс формирования этой стоимости, растут последствия регулирования роли и функций нематериальных активов, порядка оценки и исчисления их стоимости на капитализацию предприятий.

Именно в направлении роста практической экономической отдачи от использования нематериальных активов, повышения эффективности их использования во все большей степени происходит развитие исследований, посвящённых нематериальным активам.

Нематериальные активы бизнеса (НМА) можно определить как активы, используемые в коммерческой деятельности, не имеющие при этом воплощения в физической субстанции, но способные приносить прибыль бизнесу. Обычно под ними понимаются исключительные права на результаты интеллектуальной деятельности (РИД), но не только. Ими, в частности, могут быть: патенты на научные открытия и изобретения (например, инновационная конструкция летающего аппарата), промышленные образцы (интеллектуальные права на внешний вид изделия, например, на дизайн летающего аппарата), компьютерные программы (например, для системы удаленного управления летающим аппаратом), результаты научных исследований и разработок, ноу-хау, базы данных, авторские права (например, на программное обеспечение для системы управления летающим аппаратом), товарные знаки, логотипы, фирменные наименования, франшизы, рейтинги, деловая репутация (гудвилл), различные цифровые активы и т.п.

Нематериальные активы являются долгосрочными активами, а потому предполагается, что как любые другие долгосрочные активы, нематериальные активы будут генерировать экономический доход и прибыль для фирмы в будущем, рассчитаны для использования в течение в период более одного года или более одного операционного цикла. Нематериальные активы образуют вторую по размерам группу долгосрочных

активов. Первая группа — это основные средства, или как их еще называют PP&E (Property, Plant, and Equipment). В отличие от нематериальных активов эти активы имеют физическую материально-вещественную форму, но также способны генерировать экономический доход и прибыль для фирмы в будущем, рассчитаны для использования в период более одного года или более одного операционного цикла. Общим у обеих групп активов является и то, что эти активы могут амортизироваться. Для нематериальных активов и тут есть некоторые особенности. Нематериальные активы можно разделить на два большие группы: идентифицируемые и неидентифицируемые.

Идентифицируемые нематериальные активы — это те активы, которые можно отделить от самой фирмы, от ее других активов, а потому они могут быть отчуждены, в частности, проданы фирмой. То есть идентифицируемый нематериальный актив может быть отчужден у предприятия без необходимости отчуждать все предприятие в целом. Обычно это такие объекты как интеллектуальная собственность — например, авторские права на компьютерные программы, другие компьютерные активы, не относящиеся к оборудованию, патенты, имеющиеся у фирмы, ее товарные знаки и торговые наименования и т.п., то есть права на которые одно предприятие может приобретать у другого. Например, патенты или торговые марки, которых у предприятия может быть много, оно может решить продать одну единицу другому предприятию.

Неидентифицируемые нематериальные активы — это те активы, которые практически невозможно физически отделить от фирмы, обособить от других активов. Таким активом является, например, деловая репутация. Это наиболее распространенный неидентифицируемый нематериальный актив. Другим важнейшим неидентифицируемым активом фирмы является брендинг. При том, что фирма может продавать свою торговую марку, логотипы и т. п., оказывается сложно отделить хороший брендинг от самой компании. При этом подразумевается, что узнаваемость бренда и хорошая деловая репутация могут принести фирме заметную экономическую отдачу в будущем.

Что же касается амортизации нематериальных активов, то только идентифицируемые нематериальные активы амортизируются в течение срока полезного использования этих активов. А вот если нематериальный актив не имеет срока службы, или если можно, так сказать, имеет бессрочный срок службы, он не амортизируется. То же самое относится к случаям, когда нематериальный актив имеет формальный полезный срок службы, но этот полезный срок службы можно легко и без серьезных затрат возобновить, такой полезный срок службы также считается бессрочным, и актив не амортизируется. Например, товарный знак фактически имеет бессрочный срок службы, а потому не амортизируется, деловую репутацию невозможно обособить от других активов, а потому она не амортизируется. Возможны несколько способов начисления амортизации, но как правило, нематериальные активы амортизируются по методу линейного списания расходов — амортизация за период рассчитывается как отношение разницы между балансовой и ликвидационной стоимостью актива, отнесенная к оставшемуся полезному сроку службы этого нематериального актива.

Из того, что нематериальные активы используются в коммерческой деятельности, но не имеют при этом воплощения в физической субстанции, становится ясно, что они являются, прежде всего, некоторыми правами, которые используются фирмами для получения прибыли или могут на получение прибыли заметно влиять. А для целей получения прибыли нематериальные активы должны быть не только правильно использованы, но и правильно оформлены и учтены.

Для того, чтобы сформировать единый подход к определению нематериальных активов, единую методологию их учета в фирмах, применяющих МСФО, Совет по международным стандартам финансовой отчетности в апреле 2001 года принял стандарт МСФО (IAS) 38 «Нематериальные активы» [3] для его прикладного применения в учетной политике предприятий. Целью международных правил учета нематериальных активов

является регламентация порядка их учета фирмами в целях его стандартизации вне зависимости от отраслевого рынка бизнеса фирмы.

Этот стандарт заменил предыдущий, который был принят Комитетом по международным стандартам финансовой отчетности в 1998 году. Совет несколько раз пересматривал и вносил различные небольшие поправки в стандарт. Сейчас стандарт действует в редакции от 2020 года.

Действующий стандарт «Нематериальные активы» определяет нематериальные активы как идентифицируемые неденежные активы, не имеющие физического содержания, которые входят в состав внеоборотных активов. Он регулирует критерии признания и оценки нематериальных активов, а также требует раскрывать большой объем информации о них.

Что означает «идентифицируемые», мы коротко уже рассмотрели. Но нужно добавить, что идентифицируемый нематериальный актив не только может быть отделен от самого юридического лица, но он может возникать из договорных или иных юридических прав этого юридического лица. Такие права нередко возникают в консолидированной отчетности в случае, если у фирмы, контрольный пакет акций которой приобретается другим предприятием, имеется много долгосрочных договоров, например, с крупными потребителями ее продукции. Указанные договоры могут показываться в консолидированной финансовой отчетности как отдельные активы, приобретенные наряду с самим предприятием, контрольный пакет акций которого куплен, причем показываться по справедливой стоимости. Даже соглашение о франшизе, которое не может быть продано отдельно, можно идентифицировать для целей финансовой отчетности фирмы, поскольку оно возникло из договорных прав.

Что касается указания на неденежный характер актива в МСФО (IAS) 38, то там имеется ссылка на МСФО (IAS) 32 «Финансовые инструменты: представление», а также несколько других стандартов МСФО в части признания и оценки некоторых финансовых активов, с ясным указанием на то, что эти финансовые активы не регулируются МСФО (IAS) 38. В целом можно сказать, что денежными активами признаются денежные средства и активы, подлежащие получению в виде фиксированных или определяемых сумм денежных средств. А потому долгосрочные инвестиции, дебиторская задолженность по торговым сделкам или по займам, средства на банковских счетах, по которым будет получена фиксированная сумма, квалифицируются как денежные активы, и не будут признаваться нематериальными активами, хотя они не имеют физической формы. Также нематериальным активом не будут признаны инвестиции в акции компании, которые должны учитываться в соответствии с МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты».

В отношении характеристики нематериальных активов как не имеющих физического содержания, можно довольно просто отметить, эти активы нельзя потрогать, что фирма не может иметь физический предмет, а в лучшем случае только юридический документ.

Нужно отметить, что соответствие некоего объекта определению нематериального актива еще не означает, что он может быть признан таковым. Для признания этого объекта нематериальным активом он должен соответствовать критериям такого признания, именно, что имеется вероятность получения будущих экономических выгод от использования актива (т.е. в фирму будет поступать выручка от продажи продукции или услуг, которые можно отнести непосредственно к активу), а также то, что стоимость актива может быть оценена надежно. В остальных случаях затраты на некий нематериальный объект должны признаваться в качестве расхода.

В случае приобретения нематериальных активов у третьих лиц правил первоначального признания такого нематериального актива в соответствии с МСФО (IAS) 38 весьма просты и заключаются в том, что, если актив был приобретен, он будет первоначально признан по себестоимости.

Требования стандарта относительно затрат на нематериальные активы, созданные собственными силами, являются неоднозначными и вызывают споры. Общим правилом

является то, что нематериальные активы, созданные внутри компании, не могут быть капитализированы по причине того, что крайне затруднительно определить реальную выгоду от такого актива и во многих случаях даже установить конкретные траты, относящиеся непосредственно к таким объектам. Отличить реально затраты на создание нематериального актива внутри фирмы от затрат на текущее поддержание или на улучшение операционной деятельности фирмы часто очень трудно, а потому списки клиентов, квалификация, интеллектуальные, деловые качества топ-менеджеров и персонала организации, внутренние бренды, публикации, проекты и аналогичные продукты, созданные собственными силами фирмы, не признаются в качестве нематериальных активов. А торговые марки, созданные внутри компании, просто запрещено признавать нематериальными активами, хотя это и порождает проблему, что часть важнейших активов для инновационного бизнеса остаются непризнанными в качестве таковых.

Для определения соответствия самостоятельно созданного фирмой нематериального актива критериям признания его в таком качестве, необходимо разделить процесс создания актива на два этапа – этап исследований и этап разработки. Стандарт МСФО (IAS) 38 классифицирует затраты на нематериальные активы, созданные собственными силами, по критерию того, возникают ли они на этапе исследований или на этапе разработки. Затраты на этапе исследования могут быть признаны только в качестве расхода. А вот затраты на этапе разработки (например, затраты на разработку новых продуктов, технологий или методов производства), соответствующие определенным критериям, признаются как стоимость нематериального актива и могут быть капитализированы.

Укажем шесть критериев признания затрат на объекты, созданные собственными силами, в качестве нематериальных активов: 1)техническую осуществимость завершения разработки актива до состояния, пригодного для самостоятельного использования или продажи его третьим лицам; 2)намерение завершить разработку нематериального актива до состояния, пригодного для самостоятельного использования или продажи его третьим лицам; 3)способность самостоятельно использовать актив или продать его третьим лицам; 4)указание на предполагаемый способ извлечения вероятных будущих экономических выгод от самостоятельного использования актива или продажи его третьим лицам. Например, указать на наличие рынка сбыта для продукта, получаемого от использования актива; 5)наличие достаточных технических, финансовых и прочих ресурсов, необходимых для завершения процесса разработки и самостоятельного использования актива или продажи его третьим лицам; 6)способность надежно оценить затраты, относящиеся к активу в процессе его разработки.

В том случае, если выполнены все шесть критериев, фирме позволяется признать затраты нематериальным активом по себестоимости. Подчеркнем, что затраты могут признаваться нематериальным активом только с момента выполнения всех шести критериев. А до этого все затраты считаются только расходами. Именно по этой логике затраты на исследования, которые явно понесены еще до соблюдения шести критериев, относятся только на расходы.

Отметим некоторую путаницу в том, как признаются нематериальные активы в консолидированной финансовой отчетности. В соответствии с МСФО (IFRS) 3 «Объединения бизнесов», если нематериальный актив приобретен при объединении бизнесов, он, должен признаваться именно таковым, причем по справедливой стоимости. Такой подход приводит к тому, что активы, созданные внутри присоединяемого предприятия, даже такие как затраты на исследования или торговые марки, которые ни коим образом не могут быть признаны нематериальными активами в финансовой отчетности присоединяемого предприятия, признаются нематериальными активами в консолидированной финансовой отчетности присоединяющего предприятия. Это вытекает из того, что для последнего эти материальные активы не являются активами, созданными внутри организации.

Мы видим, что сам по себе учет нематериальных активов не так уж прост. Но заниматься этим вопросом имеет большой смысл. Проведенное в 2014 году группой ученых для Всемирной организация интеллектуальной собственности исследование показало, что если все факторы производства для всех товаров поделить на три группы – нематериальные активы, материальные активы и труд, и просчитать вклад этих факторов производства в формирование дохода в разбивке для всех товаров, произведенных в период с 2000 года по 2014 год в мире, то оказалось, что нематериальный капитал формировал в среднем около 31 % стоимости, материальный капитал формировал в среднем около 18 % стоимости, остальная доля приходится на труд. [5] Таким образом нематериальные активы создавали чуть ли не в два раза больше стоимости, чем материальные активы. Отметим, что доля нематериальных активов возросла с 2000 года более, чем на десять процентов, а общий доход, формируемый нематериальными активами в 19 производственных отраслях вырос на 75 % с 2000 года по 2014 год в реальном выражении, и составил в 2014 году почти 6 триллионов долларов. [6] Доля нематериальных активов превышает более чем вдвое долю материальных активов в формирование дохода в таких отраслях, как фармацевтика, производство химических продуктов и нефтепродуктов, а также она немногим меньше в таких отраслях как производство продуктов питания, компьютерных товаров, электроники и оптики. [5]

Нужно отметить, что в экономике знаний привлечение инвестиций, рост капитализации компаний, на основе нематериальных активов не является спекулятивным явлением. Конечно, если не придерживаться определенных правил, проводить оценку нематериальных активов без учета требований законодательства и здравого смысла, то неизбежно появятся перекосы в сторону спекулятивного пузыря. Рыночный механизм, безусловно, скорректирует эти перекосы, как было при крахе «доткомов» с переоцененными ИТ-компаниями, но эта корректировка является достаточно болезненной. Но в целом мы, безусловно, видим, что рынок (в качестве объективного механизма) вполне нормально принимает рост общей капитализации фирм на основе капитализации их нематериальных активов.

#### **Список источников**

1. Александрова А.В., Царёва Е.Г. Роль нематериальных активов в создании стоимости компаний в условиях интеллектуальной экономики Сборник докладов XXVI Международной научно-практической конференции Роспатента «Интеллектуальная собственность как базовое условие обеспечения технологического суверенитета РФ». М.: ФИПС, 2022. – 132 с
2. Кириллов В.Н. Роль нематериальных активов в деятельности «фирм без фабрик и заводов». Материалы XI Международной научно-практической конференции «Актуальные аспекты развития науки и общества в эпоху цифровой трансформации», Москва 2023 С. 126-135.
3. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 38 «Нематериальные активы» <https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2015/02/main/IAS38.pdf> (дата обращения 28.01.2025)
4. Управление знаниями в инновационной экономике. Учебник по специальности "Менеджмент организации" Мильнер Б.З.1, Орлова Т.М. и др. Ответственный редактор: Мильнер Б.З., 2009, Издательство "Экономика" (Москва)
5. Chen W., Gouma R., Los B., Timmer M.P. Measuring the income to intangibles in goods production: a global value chain approach WIPO Economic Research Working Paper No. 36 November 2017 (дата обращения 27.12.2024)
6. WIPO. Нематериальный капитал в глобальных цепочках создания стоимости [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/ru/wipo\\_pub\\_944\\_2017.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/ru/wipo_pub_944_2017.pdf) (дата обращения 27.12.2024).

7. Маккаева Р.С.А., Асхабалиев И.Ч., Омаров М.М. Современная концепция «экономики знаний» в условиях новой парадигмы экономического развития//Journal of Monetary Economics and Management.- 2023.- №4. - С.34-40

**Сведения об авторе**

**Кириллов Виктор Николаевич**, д.э.н. профессор, профессор кафедры мировой экономики и международных экономических отношений, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Россия

**Information about the author**

**Kirillov Viktor Nikolaevich**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of World Economy and International Economic Relations, State University of Management, Moscow, Russia

УДК 332

DOI 10.26118/2782-4586.2025.94.91.074

**Ахмедова Жулиана Алдеровна**

Международный инновационный университет  
Дагестанский государственный технический университет

**Чарский Александр Владимирович**

Международный инновационный университет

**Аммаев Абдусамад Гасанович**

Дагестанский государственный технический университет

### **Структурная политика как современный инструмент развития регионов**

**Аннотация.** В статье рассматривается структурная политика как современный и эффективный инструмент развития регионов в условиях рыночной экономики. Анализируются теоретические аспекты, цели, задачи, инструменты структурной политики, а также ее роль в снижении региональных диспропорций, повышении конкурентоспособности региональной экономики и улучшении качества жизни населения. Подробно изложены основополагающие принципы региональной структурной политики, реализация которых на практике обеспечивает эффективность и результативность проводимых государственными органами власти мероприятий, что позволяет достичь устойчивого и сбалансированного развития территорий. Особое внимание уделяется стратегическому планированию как ключевому инструменту региональной структурной политики. Сделан вывод, что стратегическое планирование играет важнейшую роль в формировании и реализации структурных хозяйственных преобразований, поскольку позволяет регионам системно подойти к решению социально-экономических проблем, максимизировать использование имеющихся ресурсов и создать условия для устойчивого развития региона в долгосрочной перспективе. В заключение отмечено, что для повышения эффективности структурной политики в России необходимо увеличение финансирования, совершенствование механизмов распределения и использования средств, усиление координации действий различных органов власти и разработка четких критериев оценки регионального развития.

**Ключевые слова:** регион, структурная политика, региональное развитие, инвестиции, инновации, отраслевая структура экономики.

**Akhmedova Zhuliana Alderovna,**

International Innovative University  
Dagestan State Technical University

**Charsky Alexander Vladimirovich**

International Innovative University

**Ammaev Abdusamad Gasanovich**

Dagestan State Technical University

### **Structural policy as a modern tool for regional development**

**Abstract.** The article considers structural policy as a modern and effective tool for the development of regions in a market economy. The article analyzes the theoretical aspects, goals, objectives, tools of structural policy, as well as its role in reducing regional imbalances, increasing the competitiveness of the regional economy and improving the quality of life of the population. The fundamental principles of regional structural policy are described in detail, the implementation of which in practice ensures the effectiveness and efficiency of activities carried out by state authorities, which makes it possible to achieve sustainable and balanced development of territories.

Special attention is paid to strategic planning as a key instrument of regional structural policy. It is concluded that strategic planning plays an important role in the formation and implementation of structural economic transformations, as it allows regions to systematically approach the solution of socio-economic problems, maximize the use of available resources and create conditions for sustainable development of the region in the long term. In conclusion, it was noted that in order to increase the effectiveness of structural policy in Russia, it is necessary to increase financing, improve the mechanisms for allocating and using funds, strengthen coordination between various authorities, and develop clear criteria for assessing regional development.

**Keywords:** region, structural policy, regional development, investment, innovation, sectoral structure of the economy.

**Введение.** Основная задача развития регионов и их хозяйственных систем в рыночной среде заключается в обеспечении устойчивого социально-экономического развития, повышения конкурентоспособности и улучшения качества жизни населения в высоко конкурентных условиях и постоянных экономических трансформациях. Самостоятельно с этой задачей многие регионы справиться не могут, им на помощь приходит государство, роль которого на региональном уровне с развитием рынка не только не ослабевает, но даже усиливается.

Структурная политика региона – это комплекс мер, направленных на целенаправленное изменение экономической структуры отдельного региона или группы регионов для решения проблем, связанных с их отставанием в развитии, структурной перестройкой экономики, высокой безработицей, неблагоприятной экологической ситуацией и другими социально-экономическими вызовами. В отличие от общей экономической политики, которая затрагивает всю экономику страны, структурная политика подразумевает точечное воздействие на конкретные отрасли региональной экономики, требующие особого внимания и поддержки.

В Российской Федерации проблема региональных диспропорций является особенно острой. Существуют значительные различия в уровне социально-экономического развития между регионами-донорами и регионами-реципиентами, а также между отдельными территориями и отраслями внутри регионов. Поэтому в нашей стране региональная структурная политика играет одну из ведущих ролей в государственном управлении территориальным развитием.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью поиска эффективных инструментов регионального развития, способных обеспечить сбалансированный и устойчивый рост экономики регионов в условиях усиливающейся конкуренции и глобальных экономических изменений. Региональные диспропорции, неравномерность развития, отставание отдельных территорий от среднероссийских показателей являются серьезными препятствиями на пути к экономическому росту страны в целом. В этой связи, структурная политика, направленная на целенаправленное изменение экономической структуры регионов, приобретает особую значимость.

### ***Понятие и сущность структурной политики региона***

Рыночная среда характеризуется высокой динамичностью и неопределенностью. Регионам необходимо уметь быстро адаптироваться к изменениям в конъюнктуре рынка, внедрять новые технологии, развивать современные отрасли промышленности и диверсифицировать экономику. Структурная политика представляет собой комплекс мер, реализуемых государством и региональными органами власти, направленных на изменение отраслевой и территориальной структуры экономики с целью повышения ее конкурентоспособности, обеспечения устойчивого развития и улучшения качества жизни населения [1, 2, 3].

В отличие от общей экономической политики, ориентированной на макроэкономическую стабилизацию и создание благоприятной деловой среды в стране в целом, региональная структурная политика нацелена на точечное воздействие на



конкретные сектора экономики и отдельные территории, требующие государственной поддержки и стимулирования развития.

Целью структурной политики является сокращение социально-экономических различий между регионами (сглаживание диспропорций в уровне жизни, доходах, доступности общественных благ и т.д.), повышение их конкурентоспособности за счет развития новых отраслей, инноваций и инфраструктуры, диверсификация экономики, создание новых рабочих мест и снижение уровня безработицы, улучшение качества жизни населения, включая доступ к образованию, здравоохранению, культуре и другим социальным услугам, улучшение экологической ситуации и защита окружающей среды [4, 5]. Закономерным результатом эффективно проводимой региональной структурной политики выступает устойчивое развитие региона в долгосрочной перспективе.

Для достижения поставленных целей на федеральном и региональном уровнях используются различные инструменты, которые можно классифицировать следующим образом (Рисунок 1).

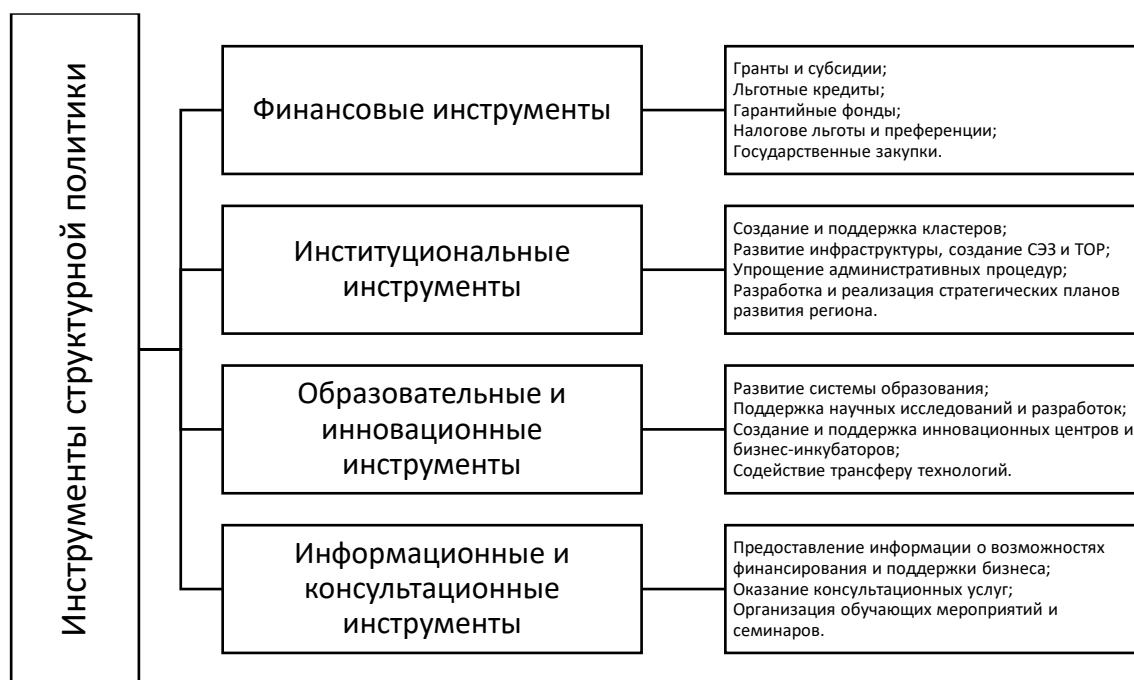


Рисунок 1 – Инструменты региональной структурной политики

Гранты и субсидии предоставляются предприятиям, организациям и местным органам власти с целью реализации разнообразных проектов, направленных на развитие региона. Льготные кредиты предлагаются на более выгодных условиях (более низкие ставки, более длительные сроки), чем рыночные, для стимулирования инвестиций в приоритетные сектора экономики. Гарантийные фонды позволяют региональным предприятиям получать доступ к кредитам, предоставляя гарантии по их обязательствам. Налоговые льготы и преференции снижают налоговую нагрузку на те предприятия, которые занимаются инвестированием в развитие региона. Государственные закупки предполагают предоставление приоритета местным (региональным) поставщикам при осуществлении производственной деятельности, выполнении работ и оказании услуг по заказу правительства.

Создание и поддержка кластеров необходима с целью усиления содействия сотрудничеству между предприятиями, научными организациями и образовательными учреждениями в определенных отраслях региональной экономики. Развитие инфраструктуры предполагает осуществление инвестиций в транспортную, энергетическую, телекоммуникационную и социальную сферу региона. Под упрощением административных процедур в свою очередь понимается снижение бюрократических

барьеров для ведения бизнеса. Это одно из необходимых условий активизации предпринимательской деятельности в регионе. С этой же целью осуществляется создание специальных экономических зон (СЭЗ) и территорий опережающего развития (ТОР), предполагающих предоставление особых условий для ведения бизнеса на определенных территориях. Разработка и реализация стратегических планов развития региона предполагает определение приоритетных направлений регионального развития и мер по их реализации. Это могут быть комплексные стратегии социально-экономического развития регионов или более конкретные, направленные на достижение сбалансированности пространственного развития территорий.

Развитие системы образования и профессиональной подготовки квалифицированных кадров, отвечающих потребностям региональной экономики – еще один важный инструмент регионального развития. Без высоко квалифицированных инженеров, управленцев, специалистов невозможен тот технологический прорыв, о котором говорит Президент России в своем ежегодном послании Правительству. Возращать высококачественные кадры и создавать современные инновационные технологии невозможно без развитой системы образования и поддержки научных исследований и разработок. Необходимо стимулирование инновационной деятельности, создание и поддержка инновационных центров и бизнес-инкубаторов, предоставление инфраструктуры и услуг для развития инновационных предприятий, содействие трансферу технологий, т.е. обмену знаниями и технологиями между научными организациями и предприятиями.

Предоставление информации о возможностях финансирования и поддержки бизнеса предполагает помощь предприятиям в поиске и получении необходимых ресурсов. Оказание консультационных услуг по вопросам управления, маркетинга и технологий способствует поддержке предприятий в решении возникающих проблем. Организация обучающих мероприятий и семинаров направлена на повышение квалификации работников предприятий и общей экономической грамотности населения региона.

#### ***Основные принципы структурной политики региона***

Принципы структурной политики региона – это основополагающие идеи, которые определяют подходы к разработке, реализации и оценке эффективности мер, направленных на преобразование экономической структуры региона для достижения устойчивого развития и повышения конкурентоспособности. Они служат ориентиром для принятия решений и обеспечивают согласованность действий всех участников процесса. Основные принципы региональной структурной политики представлены на рисунке (Рисунок 2).



Рисунок 2 – Основные принципы региональной структурной политики

Рассмотрим названные принципы более подробно.

Принцип соответствия целям и приоритетам развития региона – региональная структурная политика должна разрабатываться и реализовываться в соответствии со стратегическими целями и приоритетами развития, определенными для конкретного региона. Это означает, что меры структурной политики должны быть направлены на решение наиболее актуальных проблем и использование имеющихся возможностей для достижения устойчивого экономического роста, повышения конкурентоспособности и улучшения качества жизни населения.

Принцип партнерства и вовлеченности заинтересованных сторон – эффективная структурная политика требует активного участия и взаимодействия всех стейкхолдеров (заинтересованных сторон), включая органы государственной власти (федерального, регионального и местного уровней), бизнес-сообщество, научные и образовательные учреждения, общественные организации и гражданских активистов. Принцип партнерства предполагает совместную разработку и реализацию комплекса мер структурной политики, а также открытый диалог и учет интересов всех участников рассматриваемого процесса.

Принцип адресности и концентрации ресурсов заключается в том, что структурная политика региона должна быть направлена на решение конкретных территориальных проблем и поддержку приоритетных секторов региональной экономики, обладающих наибольшим потенциалом для развития субъекта федерации. Для достижения поставленной цели необходима концентрация финансовых, организационных, человеческих, управленческих, информационных и прочих ресурсов на наиболее перспективных направлениях регионального развития, а также адресное предоставление государственной поддержки предприятиям и организациям, реализующим проекты, соответствующие задачам структурной политики.

Принцип программно-целевого подхода предусматривает реализацию структурной политики региона на основе конкретных программ и проектов, имеющих четко определенные цели, задачи, показатели эффективности и сроки реализации. Наличие данного принципа связано с необходимостью обеспечения прозрачности и подотчетности проводимой политики, а также способностью оценивать достигнутые результаты и своевременно вносить необходимые корректировки в цели регионального развития.

Принцип дополнения и координации предполагает, что региональная структурная политика призвана не противоречить и дополнять существующие направления государственной экономической политики и быть скоординированной с ними для достижения положительного синергетического эффекта. Указанный принцип реализуется посредством согласования мер структурной политики региона с мероприятиями макроэкономической, социальной, инновационной, инвестиционной и экологической политики, а также путем координации действий между различными органами власти и управления, участвующими в реализации перечисленных политик.

Реализуемые меры региональной структурной политики должны быть экономически оправданными, обоснованными, имеющими положительные эффекты и социальные результаты. В этом проявляется еще один принцип структурной политики региона – принцип эффективности и результативности.

Принцип устойчивого развития говорит о том, что необходимо так вести управленческую деятельность в регионе, чтобы структурная политика способствовала его устойчивому развитию, обеспечивала сбалансированное сочетание экономического роста, социальной справедливости и экологической безопасности. Реализация данного принципа предполагает учет экологических факторов при планировании и выполнении проектов, направленных на развитие экономики региона, а также поддержку социально ответственного бизнеса и экологически чистых технологий.

Принцип инновационности – структурная политика призвана стимулировать инновационную деятельность в регионе, поддерживая научные исследования и разработки, внедрение новых технологий и создание инновационной инфраструктуры, что

предполагает создание благоприятной среды для инноваций, поддержку инновационных предприятий и содействие трансферу технологий.

Наконец, принцип учета региональных особенностей состоит в том, что структурная политика должна учитывать специфические особенности каждого региона, включая его географическое положение, природные ресурсы, экономическую структуру, геополитическую динамику, демографическую ситуацию, культурные традиции и другие факторы. В связи с этим необходима разработка индивидуальных стратегий развития для каждого региона, учитывающих его уникальный потенциал и имеющиеся ограничения.

Соблюдение перечисленных принципов на практике позволит обеспечить эффективность и результативность региональной структурной политики, а также достичь устойчивого и сбалансированного развития регионов в долгосрочной перспективе.

### ***Стратегическое планирование как эффективный инструмент региональной структурной политики***

Стратегическое планирование как наиболее эффективный инструмент региональной структурной политики может успешно использоваться не только при разработке комплексных программ социально-экономического развития региона, но и при осуществлении мер трансформационной перестройки отраслей его хозяйственной системы [5]. Следовательно, можно заключить, что стратегическое планирование играет ключевую роль в формировании и реализации эффективной региональной структурной политики. Оно позволяет регионам системно подойти к решению социально-экономических проблем, максимизировать использование имеющихся ресурсов и создать условия для устойчивого развития в долгосрочной перспективе [6, 7].

Стратегическое планирование представляет собой процесс разработки и реализации долгосрочного видения развития региона, определения приоритетных целей и задач, а также разработки конкретных мероприятий для их достижения. Оно основано на анализе текущей ситуации, выявлении проблем и возможностей, а также учете внешних факторов. Среди целей стратегического планирования можно отметить выявление наиболее перспективных секторов региональной экономики, требующих поддержки и инвестиций, создание благоприятных условий для развития регионального бизнеса, развития инноваций, устранение социально-экономических диспропорций между различными территориями региона, а также оптимизация использования бюджетных средств, привлечение частных инвестиций, развитие государственно-частного партнерства.

Различные исследователи по-разному определяют последовательность этапов стратегического планирования в регионе [8, 9]. Например, М.И. Харин, Д.К. Логинов, О.Е. Кондрачук выделяют такие этапы как: анализ внутренней и внешней среды, определение миссии, ценностей и стратегических целей, разработка стратегий, действий и мероприятий, реализацию стратегии, контроль и корректировку действий [10]. М.Н. Руденко, Е.Д. Оборина, Д.Н. Письменников полагают, что стратегическое планирование представляет собой непрерывный процесс, состоящий из следующих элементов: определение миссии, целей, анализ внутренней и внешней среды, разработка стратегических альтернатив, выбор стратегии, ее реализация и оценка [11]. Согласно определению А.П. Гапоненко, процесс стратегического планирования регионального развития включает такие этапы как: определение целей развития региона, выявление сильных и слабых сторон региона, варианты использования имеющихся и создания новых территориальных преимуществ, разработка концепции регионального развития и плана конкретных действий по реализации стратегии. На заключительном этапе проводится оценка эффективности и результативности стратегии регионального развития, и, если есть такая необходимость, корректировка целей и способов их достижения [12].

На наш взгляд процесс стратегического планирования в регионе предполагает шесть последовательных этапов (Рисунок 3).

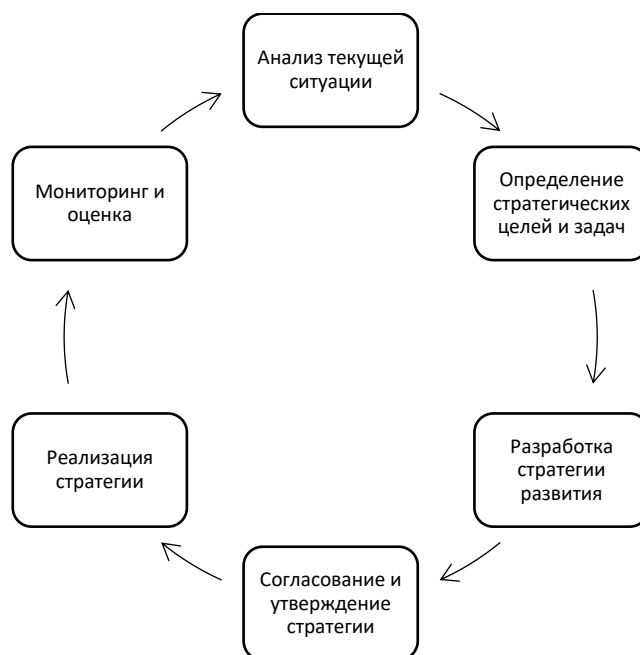


Рисунок 3 – Процесс регионального стратегического планирования

В качестве инструментов реализации регионального стратегического планирования можно отметить создание и внедрение в практику региона целевых программ развития, представляющих собой комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на решение конкретных региональных проблем или достижение определенных целей. Подобные программы могут быть направлены на отраслевую трансформацию региона, привлечение инвестиций, развитие межрегионального сотрудничества [13]. Еще одним действенным инструментом является формирование государственно-частных партнерств, деятельность которых направлена на развитие региональной инфраструктуры и предоставление общественных услуг посредством объединения государственных и частных ресурсов [14]. Также важное значение в современных условиях имеет кластерная политика, объединяющая интересы промышленности, науки и образования, создание особых экономических зон с льготным режимом налогообложения и административного регулирования и поддержка инновационных проектов, направленных на решение социальных проблем [15].

#### **Выводы.**

Подводя общие итоги, можно сделать следующие выводы.

Структурная политика региона является важным инструментом для достижения сбалансированного и устойчивого развития страны. Она позволяет решать проблемы, связанные с отставанием в развитии отдельных регионов, повышать их конкурентоспособность и улучшать качество жизни населения. Результативность структурной политики во многом зависит от правильного определения приоритетов, выбора адекватных инструментов и обеспечения координации между различными участниками процесса.

Для повышения эффективности структурной политики в России необходимо увеличение финансирования, совершенствование механизмов распределения и использования средств, усиление координации действий и разработка четких критериев оценки эффективности. Реализация эффективной структурной политики позволит обеспечить сбалансированное и устойчивое развитие регионов и страны в целом.

Стратегическое планирование является мощным инструментом региональной структурной политики, позволяющим регионам формировать долгосрочное видение развития, определять приоритетные цели и задачи, а также разрабатывать конкретные мероприятия для их достижения. Несмотря на существующие вызовы и недостатки,

эффективное стратегическое планирование позволяет регионам повысить конкурентоспособность, улучшить качество жизни населения и обеспечить устойчивое развитие. Для этого необходимо обеспечить качественный анализ, вовлеченность заинтересованных сторон, политическую волю, достаточное финансирование и эффективную систему управления.

#### **Список источников**

1. Гранберг А.Г. Основы региональной экономики. – М.: ГУ ВШЭ, 2000.
2. Кузнецова О.В. Региональная экономическая политика: теория и практика. – М.: ГУ ВШЭ, 2010.
3. Татаркин А.И. Структурная политика как фактор активизации стратегического потенциала регионов // Экономика региона. – 2012. – № 4. – С. 21-31.
4. Некрасова И.В. Структурная политика государства как инструмент управления экономикой региона // Региональная экономика: теория и практика. – 2015. – № 11. – С. 2-11.
5. Яковлев А.Е. Государственная структурная политика в условиях цифровой трансформации экономики // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2018. – № 6. – С. 20-35.
6. Дмитриев Ю.А., Кирпичев Р.М., Чистяков М.С. Стратегическое проектирование необходимых условий комплексного социально-экономического развития региона: концептуальная модель // Международный экспедитор. – 2020. – №3. – С. 3-9.
7. Доменко Ю.Ю. Этапы стратегического планирования в системе управления территорией // Актуальные вопросы современной экономики. – 2020. – №11. – С. 696-700.
8. Фучкин К.С., Шарапова Н.В. Стратегическое управление в цифровой экономике // Актуальные вопросы современной экономики. – 2019. – № 6 (2). – С.99-104.
9. Санович М.А., Мельков Т.К. Стратегия социально-экономического развития Кировской области – основной документ стратегического планирования развития региона. // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – №1. – С. 140-145.
10. Старостин А.В. Направления реализации структурной политики в регионе // Экономика образования. – 2009. – № 3, часть 1. – С. 27-32.
11. Харин М.И., Логинов Д.К., Кондрачук О.Е. Стратегическое планирование, его значение и этапы // Интерактивная наука. – 2023. – 5 (81). – С. 51-52.
12. Руденко М.Н. Стратегическое планирование: учеб. пособие / М.Н. Руденко, Е.Д. Оборина, Д.Н. Письменников; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2014. – 96 с.
13. Региональная экономика и управление / под общей ред. проф. А. Л. Гапоненко, проф. Ю. С. Дульщикова. – М. Изд. РАГС. 2006. С. 336–344.
14. Киварина М.В. Социальное партнерство: ключевые условия эффективности / М. В. Киварина // Вестник Новгородского филиала РАНХиГС. – 2015. – Т. 2, № 4-2(2). – С. 109-117.
15. Шулятьева, Г. М. Инновационный потенциал развития сельских территорий / Г. М. Шулятьева // Инновационная деятельность науки и образования в агропромышленном производстве: материалы Международной научно-практической конференции, Курск, 27–28 февраля 2019 года / Ответственный за выпуск И.Я. Пигорев. Том 4. – Курск: Курская государственная сельскохозяйственная академия, 2019. – С. 229-234.
16. Маккаева Р.С.А., Асхабалиев И.Ч., Омаров М.М. Современная концепция «экономики знаний» в условиях новой парадигмы экономического развития // Journal of Monetary Economics and Management. - 2023.- №4. - С.34-40

#### **Сведения об авторах**

**Ахмедова Жулиана Алдеровна**, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и управления, Международный инновационный университет, г.Сочи, Россия,

профессор кафедры государственного и муниципального управления, Дагестанский государственный технический университет, г. Махачкала, Россия.

**Чарский Александр Владимирович**, аспирант кафедры экономики и управления, Международный инновационный университет, г.Сочи, Россия.

**Аммаев Абдусамад Гасанович**, аспирант кафедры государственного и муниципального управления, Дагестанский государственный технический университет, г. Махачкала, Россия.

#### **Information about the authors**

**Akhmedova Zhuliana Alderovna**, Doctor of Economics, Professor of the Department of Economics and Management, International Innovative University, Sochi, Russia, Professor of the Department of Public and Municipal Administration, Dagestan State Technical University, Makhachkala, Russia.

**Charsky Alexander Vladimirovich**, Postgraduate student of the Department of Economics and Management, International Innovative University, Sochi, Russia.

**Ammaev Abdusamad Gasanovich**, Postgraduate student of the Department of Public and Municipal Administration, Dagestan State Technical University, Makhachkala, Russia.

УДК 65.012.4

DOI 10.26118/2782-4586.2025.27.69.075

**Сетраков С.А.**

Национальный исследовательский университет "МЭИ"

**Терехова Е.А.**

Национальный исследовательский университет "МЭИ"

### **Автоматизация бизнес-процессов в IT-сфере на основе современных цифровых технологий**

**Аннотация.** В статье рассматриваются современные цифровые технологии автоматизации бизнес-процессов в IT-сфере, их роль в трансформации управления и повышении конкурентоспособности компаний. Анализируются основные инструменты, такие как ERP, CRM, BPM-системы, искусственный интеллект, машинное обучение, облачные технологии и BI-аналитика, а также их интеграция в единые экосистемы. Приводятся примеры успешной автоматизации в крупных IT-компаниях и стартапах, демонстрирующие повышение операционной эффективности, снижение издержек и улучшение качества обслуживания клиентов. Обсуждаются перспективы внедрения инновационных решений, включая использование блокчейна, интернета вещей (IoT) и низкокодových платформ. Особое внимание уделено проблемам цифровизации, таким как кибербезопасность, нехватка квалифицированных кадров, высокая стоимость внедрения и сопротивление изменениям, а также предложены возможные решения этих вызовов. Сделаны выводы о ключевом значении автоматизации для повышения эффективности управления IT-компаниями, оптимизации процессов и достижения стратегических целей в условиях цифровой экономики. Подчеркивается необходимость адаптации бизнес-моделей к быстро меняющимся технологическим трендам и важность развития цифровой культуры в организациях.

**Ключевые слова:** автоматизация, бизнес-процессы, IT-сфера, цифровые технологии, ERP, CRM, BPM, искусственный интеллект, облачные технологии, BI-аналитика, цифровизация, управление IT-компаниями.

**Setrakov S.A.**

National Research University "Moscow Power Engineering Institute"

**Terekhova E.A.**

National Research University "Moscow Power Engineering Institute"

### **Business process automation in IT based on modern digital technologies**

**Annotation.** The article examines modern digital technologies for automating business processes in the IT sphere, their role in transforming management and enhancing the competitiveness of companies. The main tools, such as ERP, CRM, BPM systems, artificial intelligence, machine learning, cloud technologies, and BI analytics, as well as their integration into unified ecosystems, are analyzed. Examples of successful automation in large IT companies and startups are provided, demonstrating increased operational efficiency, reduced costs, and improved customer service quality. The prospects for implementing innovative solutions, including blockchain, the Internet of Things (IoT), and low-code platforms, are discussed. Particular attention is paid to the challenges of digitalization, such as cybersecurity, the shortage of skilled personnel, high implementation costs, and resistance to change, along with potential solutions to these challenges. Conclusions are drawn about the critical importance of automation for improving the management efficiency of IT companies, optimizing processes, and achieving



strategic goals in the digital economy. The need to adapt business models to rapidly changing technological trends and the importance of developing a digital culture within organizations are emphasized.

**Key words:** automation, business processes, IT sphere, digital technologies, ERP, CRM, BPM, artificial intelligence, cloud technologies, BI analytics, digitalization, management of IT companies.

Автоматизация бизнес-процессов является ключевым фактором повышения эффективности IT-компаний. Согласно отчету McKinsey, около 60% всех рабочих процессов могут быть частично или полностью автоматизированы, что позволяет бизнесу снизить затраты и повысить продуктивность [3]. В исследовании Gartner отмечается, что к 2025 году более 80% IT-компаний будут использовать цифровые платформы для управления операционной деятельностью [2].

#### Понятие и классификация бизнес-процессов в IT-компаниях

Бизнес-процессы — это совокупность взаимосвязанных операций, направленных на достижение бизнес-целей компании.

Основные категории бизнес-процессов в IT-компаниях:

1. Операционные процессы – процессы, связанные с основной деятельностью компании
2. Финансовые процессы – обеспечение стабильного финансового состояния компании
3. Маркетинговые и клиентские процессы – привлечение клиентов и управление их жизненным циклом
4. HR-процессы – управление персоналом

Исследования показывают, что автоматизация бизнес-процессов может снизить операционные затраты IT-компаний на 30–50% и повысить производительность на 20–40% [3].

#### Цифровые технологии автоматизации бизнес-процессов

Современные IT-компании активно внедряют цифровые технологии для автоматизации своих бизнес-процессов. Среди ключевых решений:

Таблица 1. Сравнение цифровых технологий автоматизации

Технология	Основное назначение	Преимущества	Недостатки	Примеры решений
ERP-системы	Управление ресурсами компании (финансы, учет, кадры)	Централизованное управление, снижение затрат на администрирование	Высокая стоимость внедрения, сложность настройки	SAP, Oracle, 1C
CRM-системы	Автоматизация взаимодействия с клиентами	Улучшение клиентского сервиса, рост продаж	Долгая настройка, возможные проблемы интеграции	Salesforce, Битрикс24, HubSpot
RPA (роботизация процессов)	Автоматизация рутинных задач	Уменьшение ручного труда, сокращение ошибок	Не подходит для сложных процессов, требует постоянного обновления	UiPath, Blue Prism

AI и машинное обучение	Анализ данных, прогнозирование, автоматизация принятия решений	Высокая точность, персонализация процессов	Высокая стоимость разработки	Chatbots, AI-based analytics
------------------------	--	--	------------------------------	------------------------------

Диаграмма (рис.1), иллюстрирующая рост внедрения цифровых технологий в IT-сфере с 2018 по 2024 годы:

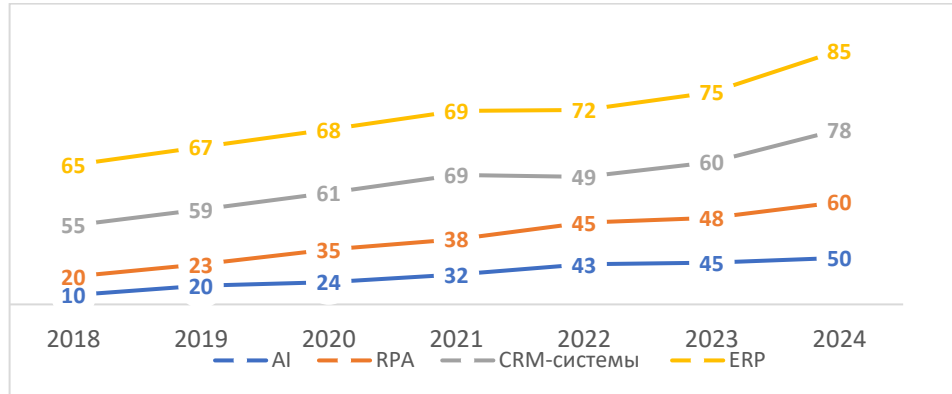


Рисунок 1- Диаграмма: Рост использования цифровых технологий в IT-сфере (2018–2024)

Видно, что ERP- и CRM-системы занимают лидирующие позиции, а RPA и AI демонстрируют стремительный рост [2].

- ERP-системы – 65% в 2018 → 85% в 2024
- CRM-системы – 55% в 2018 → 78% в 2024
- RPA – 20% в 2018 → 60% в 2024
- AI – 10% в 2018 → 50% в 2024

Автоматизация бизнес-процессов в IT-сфере является важным инструментом повышения эффективности работы компаний. Внедрение цифровых технологий, таких как ERP, CRM, BPM, RPA и AI, позволяет значительно сократить затраты, улучшить управление ресурсами и повысить уровень обслуживания клиентов. Однако успешное внедрение требует тщательной подготовки, инвестиций и стратегического планирования.

Инструменты и технологии автоматизации бизнес-процессов

Таблица 2- Сравнительный анализ технологий

Технология	Назначение	Примеры решений	Эффективность
ERP	Управление ресурсами	SAP, Oracle, 1C	Оптимизация затрат на 20–40%
CRM	Управление клиентами	Salesforce, HubSpot	Увеличение продаж на 25–30%
BPM	Оптимизация процессов	Camunda, IBM BPM	Снижение времени выполнения задач на 30%
RPA	Роботизация задач	UiPath, Blue Prism	Снижение ручного труда на 60%

По данным Statista, внедрение цифровых технологий автоматизации позволило 70% IT-компаний снизить издержки и 65% компаний увеличить скорость обработки данных [4].

Рисунок 2 показывает динамику роста использования технологий автоматизации в IT-компаниях:



Рисунок 2- Рост внедрения цифровых технологий в ИТ-компаниях, 2018–2024 гг.

Автоматизация бизнес-процессов оказывает значительное влияние на деятельность ИТ-компаний, повышая их эффективность, снижая затраты и улучшая качество оказываемых услуг.

Согласно исследованиям McKinsey & Company (2024), ключевые эффекты автоматизации в ИТ-сфере включают [3]:

- Рост производительности сотрудников – снижение времени на рутинные задачи на 40–60%.
- Снижение операционных расходов – сокращение затрат на администрирование и ручные процессы на 30–50%.
- Увеличение выручки – рост прибыли за счет быстрого вывода продуктов на рынок и улучшения клиентского опыта.
- Снижение количества ошибок – уменьшение количества дефектов в процессах на 70% благодаря автоматизированным системам контроля.
- Рост уровня клиентской удовлетворенности – сокращение времени ответа на запросы клиентов и персонализация услуг.

### **Практическое применение цифровых технологий**

Автоматизация бизнес-процессов в ИТ-сфере сегодня является неотъемлемой частью стратегического развития компаний. Использование цифровых технологий позволяет значительно ускорить выполнение задач, минимизировать человеческий фактор и повысить конкурентоспособность. Одним из ключевых направлений автоматизации является внедрение ERP-систем, обеспечивающих комплексное управление ресурсами предприятия, включая финансы, кадровый учет и логистику. Согласно отчету Gartner, более 85% ИТ-компаний уже используют ERP-решения, что позволяет им снижать операционные затраты на 30–40%.

Не менее важную роль играет автоматизация взаимодействия с клиентами. Внедрение CRM-систем способствует эффективному управлению базами данных, прогнозированию спроса и персонализации предложений. Статистика показывает, что компании, использующие CRM, увеличивают уровень удержания клиентов на 25–30%. Это особенно важно в ИТ-секторе, где высокая конкуренция требует постоянного улучшения сервиса.

Другим важным аспектом цифровой трансформации является роботизация процессов (RPA). Она позволяет автоматизировать рутинные задачи, такие как обработка данных, генерация отчетов и тестирование программного обеспечения. Например, компании, внедрившие RPA, сократили затраты на административные процессы в среднем на 50%, а скорость выполнения задач увеличилась в 3–5 раз.

Также значительное влияние на бизнес-процессы оказывает искусственный интеллект (AI) и машинное обучение. Эти технологии позволяют анализировать большие объемы данных, предсказывать тенденции и оптимизировать процессы. Например, использование AI в сфере кибербезопасности позволило сократить количество инцидентов на 70% благодаря автоматическому выявлению угроз.

Наконец, активное распространение облачных технологий дает IT-компаниям возможность масштабировать бизнес, обеспечивать гибкость работы сотрудников и снижать затраты на инфраструктуру. Исследования показывают, что переход на облачные решения уменьшает расходы на IT-обслуживание в среднем на **35%**, а скорость развертывания новых сервисов увеличивается в 2 раза [2].

Цифровые технологии трансформируют бизнес-процессы IT-компаний, повышая их эффективность, снижая затраты и улучшая качество услуг. Их практическое применение становится ключевым фактором конкурентоспособности в современном цифровом мире.

Автоматизация бизнес-процессов в IT-сфере является важным направлением цифровой трансформации. Внедрение современных технологий, таких как ERP, CRM, BPM, RPA и AI, позволяет компаниям повысить эффективность, снизить издержки и минимизировать ошибки. Однако успешное внедрение требует стратегического подхода, инвестиций и подготовки персонала.

#### **Список источников**

1. Делойт. Тенденции в автоматизации бизнес-процессов. 2023. URL: <https://www2.deloitte.com> .
2. Гартнер. Отчет о цифровой трансформации бизнеса. 2024. URL: <https://www.gartner.com> .
3. МакКинси и компания. Будущее автоматизация. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com> .
4. Статистика. Рост рынка IT-автоматизации. 2024. URL: <https://www.statista.com> .
5. Мутахар Мохаммед Абдулмалек Мохаммед, Пелаэс Крус Карла Елена Разработка приложения для оптимизации бизнес-процессов на основе системной динамики и сбалансированной системы показателей. // Journal of Monetary Economics and Management. - 2024.- № 5.- С.203-208

#### **Сведения об авторах**

**Сетраков С.А.**, магистрант, ФГБОУ ВО "Национальный исследовательский университет "МЭИ", г. Москва, Россия

**Терехова Е.А.**, к.э.н., доцент каф. Менеджмента в энергетике и промышленности, ФГБОУ ВО "Национальный исследовательский университет "МЭИ", г. Москва, Россия

#### **Information about the authors**

**Setrakov S.A.**, Master's student, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "National Research University "MEI", Moscow, Russia

**Terekhova E.A.**, Candidate of Economics, Associate Professor of the Department. Management in Energy and Industry, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "National Research University "MEI", Moscow, Russia

УДК 331:005

DOI 10.26118/2782-4586.2025.74.58.076

**Авдеева Виктория Николаевна**

Луганский государственный университет им. Владимира Даля

### **Мотивация как действенный инструмент в менеджменте персонала**

**Аннотация.** Статья посвящена мотивации сотрудников, которая занимает особое место в менеджменте персонала. Рассмотрено ее влияние на эффективность и производительность труда сотрудников, достижение стратегических и тактических целей предприятия, конкурентоспособность организации и ее жизненный цикл. Подчеркнуто, что мотивация персонала требует проведения постоянной и непрерывной работы, пристального внимания и оперативного мониторинга. Обозначена необходимость проведения анализа текущих потребностей персонала, что позволит предприятиям быть более гибкими и мобильными к изменениям потребностей своих работников для совершенствования стратегий и методов их мотивации и стимулирования.

**Ключевые слова:** демотивация, мотивация, персонал, потребности, предприятие, стратегия, стимулирование, эффективность

**Avdeeva Victoria Nikolaevna**

Lugansk Vladimir Dahl State University

### **Motivation as an effective tool in HR management**

**Annotation.** The article is devoted to employee motivation, which occupies a special place in personnel management. Its impact on the efficiency and productivity of employees, the achievement of strategic and tactical goals of the enterprise, the competitiveness of the organization and its life cycle is considered. It was emphasized that staff motivation requires constant and continuous work, close attention and operational monitoring. The need to analyze the current needs of staff is outlined, which will allow enterprises to be more flexible and mobile to changes in the needs of their employees in order to improve strategies and methods of their motivation and stimulation.

**Keywords:** demotivation, efficiency, enterprise, motivation, needs, personnel, stimulation, strategy

Мотивация персонала является одной из ключевых составляющих успешного менеджмента. Она непосредственно оказывает влияние на достижение стратегических и тактических целей предприятия. Организации, которые оперативно выявляют и удовлетворяют потребности персонала, способны не только привлечь, но и удержать высококвалифицированных сотрудников, обеспечить высокую производительность их труда, способствовать карьерному развитию, а также влиять на преданность предприятию. Нужно отметить, что в последнее время приоритет работников несколько изменился. Если ранее карьера, самопризнание, высокий доход были главными факторами мотивации, то в настоящее время немаловажное значение приобретают безопасность персонала, психологическая поддержка, личный вклад в развитие экономики страны и т.д.

Мотивация персонала включает в себя различные аспекты, от финансовых стимулов к социальным и профессиональным возможностям. Один из ключевых аспектов – создание здоровой организационной среды, где работники чувствуют себя ценными, а их творческие идеи и инициативы учитываются и поощряются. Это может быть достигнуто путем установления системы внутренней коммуникации, в которой каждый сотрудник имеет возможность высказать свои мысли, проявить креативность и участвовать в процессе

принятия управленческих решений.

Важным также считается образование и развитие работников в процессе мотивации. Инвестирование в обучение и повышение квалификации может значительно повысить эффективность труда и сделать работников более конкурентоспособными на рынке труда. Поэтому организациям следует уделять внимание развитию у сотрудников профессиональных навыков и знаний, что, как правило, осуществляется на тренингах, семинарах, практикумах и т.д. Полученные знания становятся основой в решении таких задач, как: адаптация человеческого фактора к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды; принятие управленческих решений в нестандартных условиях или в условиях неопределенности; организация командной работы и работы на конкретный результат; способность к обучению на протяжении всей жизни; превращение знаний в ведущий ресурс экономического развития и главное богатство общества [7].

Важно отметить, что мотивация персонала – это не одноразовая задача. Она требует пристального внимания, проведение постоянного мониторинга и анализа результатов для совершенствования стратегий и методов стимулирования. Такой подход позволит предприятиям быть более гибкими и мобильными к изменениям потребностей своих работников.

Вопросам мотивации и стимулирования труда персонала были посвящены много работ. Теоретические и методологические аспекты отображали в своих исследованиях такие зарубежные ученые, как М.М. Армстронг [2], Д. Мак-Грегор [4], А. Маслоу [3], Э. Мэйно [4], Д. Бенем [6]. Среди российских ученых выделяют: А.Я.Кибанова [2,5], Д. А.Севостьянова [6], О.К. Минева [8] и других. Проблематика мотивации и стимулирования труда персонала рассматривается через теорию и практику методов вознаграждения персонала, концепцию человеческих отношений, безопасность труда персонала и его обеспечение, интеллектуализацию труда, управление трудом в целом и его составляющими [2-6, 8-9].

Существует 2 группы современных теорий мотивации: содержательные и процессуальные. Основное внимание согласно содержательной теории мотивации сконцентрировано на анализе потребностей и их связи с мотивацией (теория иерархии потребностей А.Маслоу, теория К. Альдерфера, теория приобретённых потребностей Д.Мак-Клелланда, теория двух факторов Ф.Герцберга) [2,4,5].

Согласно процессуальным теориям, поведение человека определяется не только его потребностями, но и его восприятиями и ожиданиями. К ним относятся теория ожидания В. Врума, теория справедливости С. Адамса, модель Л. Портера – Э. Лоулера, теория постановки целей Э. Локка, теория усиления Б. Скиннера [2,4,5].

Анализ научных публикаций свидетельствует о практической важности данного вопроса, недостаточном его изучении и перспективности для дальнейшего исследования.

Мотивация персонала, наряду с планированием, организацией и контролем, является одной из главных функций менеджмента. Она осуществляется с помощью коммуникационных связей. При этом эффективное управление персоналом предприятия требует гармоничного сочетания всех перечисленных функций. Процесс мотивации включает в себя выбор материальных и нематериальных методов и инструментов, которые заставят участников управляемой системы эффективно выполнять поставленные перед ними задачи.

Дейл Карнеги писал, что на свете существует единственный способ побудить кого-либо сделать что-либо. И он заключается в том, чтобы заставить другого человека захотеть это сделать, то есть, дать ему то, что он хочет [1]. Для этого необходимым являются постоянное определение потребностей сотрудников, включая их мониторинг и изменение, разработка системы стимулов и адекватная оценка результатов работы персонала. Мотивация как функция менеджера является процессом побуждения как самого менеджера, так и других работников к достижению личных или целей организации. Поэтому руководитель должен понимать и использовать основные принципы мотивации, такие как

обоснованность стимулов, своевременность, гибкость и конкретность.

В современных условиях стало очевидным, что необходимы методы, отличные от «кнута и пряника», поскольку они не всегда стимулируют работников к высокой производительности. Исследование путей решения этой проблемы требует поиска новых возможностей, включая анализ и использование знаний психологии, организации производства и потребностей человека. Поведение человека обусловлено его реальными потребностями, побуждающими его к действию. Чем больше разных потребностей удовлетворяет человек через труд, чем больше он чувствует себя в безопасности, а также чем меньше усилий нужно потратить по сравнению с другими видами деятельности, тем выше его работоспособность.

Любые блага, удовлетворяющие актуальные в настоящее время потребности человека и требующие активной деятельности для их получения, могут стать стимулами. При этом следует помнить, что мотивы и стимулы по своему значению понятия не идентичны. Мотивы направляют действия человека, а стимулы могут являться лишь инструментом для достижения целей или их потери. В этой связи, в исследованиях выделяют два типа стимулирования: положительное и отрицательное.

Стимулирование – это использование стимулов для воздействия на деятельность и направление усилий человека при решении задач, имеющих важное значение для организации. Следовательно, стимулирование персонала является основой мотивации и сложным процессом, где практика выдвигает определенные требования к организации, включая комплексность, дифференциацию, гибкость и оперативность [7].

Мотивация состоит из разных мотивов, которые могут усиливать друг друга, дополнять или конфликтовать. Мотивация к труду, то есть желание работника удовлетворить свои потребности через труд, не может быть успешна без применения современных методов материального и морального стимулирования персонала [8,9]. При разработке системы мотивации и стимулирования принципиально рассмотреть главные принципы теории мотивации и выделить две главные группы потребностей: материальные и духовные. На каждую из этих групп потребностей должны быть соответствующие стимулы. Поэтому система стимулирования персонала как совокупность элементов рабочей ситуации, влияющих на поведение человека, предполагает наличие двух основных подсистем управления персоналом: материальной и моральной. Один из самых мощных стимулов – это вознаграждение, которое может быть как внутренним (удовольствие непосредственно от самой работы), так и внешним (заработная плата, карьерный рост, похвала и т.п.).

Для определения, как и в каком объеме давать вознаграждение, необходимо понять потребности конкретных работников. Для удовлетворения материальных потребностей применяется материальное стимулирование, и главным средством является заработная плата и выплаты.

Несмотря на многочисленные преимущества, материальное стимулирование ряд недостатков, среди которых выделяют:

- может иметь краткосрочное действие;
- снижает эффективность управления;
- требует больших затрат, в частности, на переподготовку руководителей, и дорогостоящее в оценке результатов работы.

Приверженцы материальной мотивации утверждают, что проблема не в недостатках материального стимулирования, а в его неумелом применении [6].

Однако не следует забывать о роли нематериальных факторов в стимулировании персонала организации. К нематериальным стимулам относятся нефинансовые вознаграждения. В частности, наиболее распространенными являются [11]:

- график работы в соответствии с индивидуальными потребностям сотрудника (гибкость в рабочем времени, возможность дистанционной работы (удаленной работы), дневные и ночные смены и т.д.);

- подарочные сертификаты, корпоративные подарки, специальные призы за достижение определенных целей;
- вознаграждения, связанные с присвоением нового профессионального статуса;
- «признание», включающее публичные награды, словесное признание успешной работы перед коллегами и руководством;
- карьерный рост, возможность перевода на более интересную или ответственную должность и т.д.

Также существуют различные общепроизводственные мероприятия, к которым можно отнести такие основные формы влияния [10], как: улучшение условий труда, организация отдыха, поддержка традиций и обрядов, корпоративные мероприятия.

Эти нематериальные стимулы могут быть весьма эффективны в повышении мотивации, удовлетворенности потребностей работников и способствовать улучшению общего климата в организации. Необходимость управления этими стимулами очевидна, поскольку они могут быть использованы отдельно или в сочетании с экономическими и организационными методами.

Необходимо учитывать, что на уровень восприятия материальной и нематериальной мотивации также влияет категория сотрудников и стадия карьеры, на которой они находятся. Современные предприятия в основном состоят из разных категорий работников, имеющих разный уровень профессиональной подготовки и опыта работы. Согласно Общероссийскому классификатору профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов [12], эти категории включают профессии рабочих и должности служащих.

Однако, любое предприятие рассматривается как система, которая сфокусирована на достижении главной цели. Поскольку последнее решается выполнением поставленных задач и напрямую зависит от слаженности и эффективности работы всего персонала как единого механизма, целесообразным считается реализовывать следующие мероприятия в сфере управления мотивацией персонала и стимулирования труда направленные на:

- выбор и внедрение действенных методов управления и лидерства;
- разработку, внедрение и использование мер стимулирования и мотивации к эффективному труду;
- повышение качества социальных условий труда, улучшение социально-психологического микроклимата в коллективе, создание социокультурных центров;
- внедрение современных технологий повышения квалификации и адаптации персонала;
- создание ситуационных факторов, положительно влияющих на развитие креативного потенциала работников предприятия, стремление к самосовершенствованию;
- разработку объективной системы оценки работы персонала;
- формирование и поддержку корпоративной культуры в коллективе;
- профилактику конфликтов и их оперативное разрешение;
- проведение открытой политики, в т.ч. информирование персонала об изменениях на предприятии;
- участие работников в управлении предприятием;
- формирование динамического взаимодействия предприятия с внешней бизнес-средой;
- обеспечение безопасности персонала на предприятии.

В заключении нужно сказать, что мотивация труда персонала и его стимулирование – это сложный и многогранный процесс, требующий интеграции разных подходов и стратегий. Управление мотивацией персонала и стимулирование труда сотрудников является одним из ключевых аспектов эффективного менеджмента персонала. Для достижения высоких результатов деятельности предприятия и его конкурентоспособности, менеджерам необходимо владеть глубокими теоретическими и практическими знаниями в области мотивации и стимулирования персонала, а также использовать различные методы материального и нематериального характера.



Зачастую использование только материальных поощрений не всегда достаточно для того, чтобы мобилизовать творческий потенциал работников и направить его на достижение целей организации. В этом случае большое значение имеют моральные стимулы, которые могут стать мощным инструментом для достижения стратегических и тактических целей.

При этом мотивационный механизм, лежащий в основе создания эффективной системы стимулирования персонала, требует проведения постоянного анализа и совершенствования процессов развития и структуризации мотивационных мероприятий. В этом случае можно обеспечить оптимальный уровень мотивации и достичь высокой производительности персонала. В противном случае, ввиду того, что мотивация является важным этапом в процессе управления персоналом, недостаточное внимание этому аспекту может привести к демотивации персонала и, соответственно, к стагнации организации или ее нежизнеспособности.

### **Список источников**

1. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. Пер. с англ./Общ.ред. и предисл. Л.Кузьмина.— Минск. Изд-во Поппури, 2019. -352 с.
- 2.Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 695 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-019770-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2136701> (дата обращения: 30.12.2024)
3. Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2021. – 400 с. – (Серия «Мастера психологии»).
4. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Минева О К., Арутюнян С.А.и др. - Москва : Альфа-М:НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 272 с.: ил.; + (Доп. мат. znanium.com). - (Высшая школа. Бакалавриат). ISBN 978-5-98281-419-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/491505> (дата обращения: 30.12.2024)
5. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева ; под ред. А.Я. Кибанова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 524 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-003544-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1894611> (дата обращения: 25.12.2024)
6. Севостьянов, Д. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / Д. А. Севостьянов. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 278 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1171967. - ISBN 978-5-16-016508-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1960099> (дата обращения: 01.01.2025)
7. Литвин Р.И., Прохоров Д.И. Определение проблем мотивации персонала на промышленном предприятии. Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2023. № 3 (69). С. 74-77.
8. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала : учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова [и др.] ; под ред. О.К. Миневой. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 160 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/18830. - ISBN 978-5-16-020657-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2187021> (дата обращения: 01.01.2025)
9. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева ; под ред. И.Б. Дураковой. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 570 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-003563-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1939110> (дата обращения: 01.01.2025)
10. Чумаченко Г.В. Формирование маркетинга отношений как элемента корпоративной стратегии в управлении персоналом с целью повышения его лояльности // Russian Economic Bulletin. 2023. Т. 6. № 4. С. 256-260.

11. Шильникова З.Н., Авдеева В.Н. Направления совершенствования системы мотивации персонала// Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2024. № 1 (79). С. 136-143.

12. Шова Н.А. Современные приоритеты развития социально- этического маркетинга в контексте социальной ответственности бизнеса// Торговля и рынок. 2022. Т. 2. № 4-1 (64). С. 60-66.

13.Жаркова А. С. Мотивация персонала стартап-компаний в современных условиях/Актуальные вопросы современной экономики. 2021.- №12. С.130-134

14. Баратова З. Ш. Инновационные методы мотивации и стимулирования персонала организации// Journal of Monetary Economics and Management. - 2024.- № 8.- С.68-74

#### **Сведения об авторе**

**Авдеева Виктория Николаевна**, доцент кафедры «Управление персоналом и экономическая теория», кандидат наук по государственному управлению, Луганский государственный университет имени Владимира Даля, г. Луганск, ЛНР, Россия.

#### **Information about the author**

**Avdeeva Victoria Nikolaevna**, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Economic Theory, PhD in Public Administration, Vladimir Dahl Lugansk State University, Lugansk, LNR, Russia.

УДК 330.342

DOI 10.26118/2782-4586.2025.40.70.077

**Гаврилова Элеонора Николаевна**

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

**Предпринимательские экосистемы: опыт функционирования, проблемы, перспективы**

**Аннотация.** В статье приводится анализ различных моделей функционирования экосистем, рассматривается отечественный и зарубежный опыт, обсуждаются примеры успешных инициатив, а также выявляются существующие проблемы, с которыми сталкиваются стартапы и инновационные компании. Особое внимание уделяется факторам, способствующим устойчивому развитию этих экосистем, таким как доступ к финансированию, наличие квалифицированных кадров и поддержка со стороны государства и образовательных учреждений. Кроме того, автор рассматривает перспективы развития предпринимательских экосистем в условиях глобализации и быстро меняющихся технологических трендов, акцентируя внимание на важности адаптации и сотрудничества между различными участниками экосистемы для достижения конкурентных преимуществ. Таким образом, статья предлагает глубокое понимание динамики и вызовов, с которыми сталкиваются предприниматели, а также предоставляет рекомендации по оптимизации функционирования экосистем для более успешного развития бизнеса.

**Ключевые слова:** предпринимательские экосистемы, бизнес, цифровизация, конкуренция, успех

**Gavrilova Eleonora Nikolaevna**

Financial University under the Government of the Russian Federation

**Entrepreneurial ecosystems: operational experience, problems, prospects**

**Annotation.** The article provides an analysis of various ecosystem functioning models, examines domestic and foreign experience, discusses examples of successful initiatives, and identifies existing problems faced by startups and innovative companies. Special attention is paid to factors contributing to the sustainable development of these ecosystems, such as access to finance, the availability of qualified personnel, and support from the Government and educational institutions. In addition, the author examines the prospects for the development of entrepreneurial ecosystems in the context of globalization and rapidly changing technological trends, focusing on the importance of adaptation and cooperation between various ecosystem participants to achieve competitive advantages. Thus, the article offers a deep understanding of the dynamics and challenges faced by entrepreneurs, as well as provides recommendations on how to optimize the functioning of ecosystems for more successful business development.

**Keywords:** entrepreneurial ecosystems, business, digitalization, competition, success

**Введение.** Определение экосистем бизнес позаимствовал из биологии. Этот термин в 1930-х годах ввел британский ботаник Артур Тэнсли. Экосистемой он назвал локальные сообщества организмов, которые взаимодействуют друг с другом и окружающей средой. Чтобы процветать, эти организмы конкурируют и сотрудничают, совместно эволюционируют и адаптируются к внешним потрясениям. В начале 1990-х годов бизнес-стратег Джеймс Мур перенял эту концепцию и предложил рассматривать компанию не как отдельного игрока, а как представителя бизнес-экосистемы, охватывающей множество участников из разных отраслей. «Как и ее биологический аналог, бизнес-экосистема

постепенно переходит от случайного набора элементов к более структурированному сообществу», — отмечал Мур.

Сегодня экосистемы описывают как динамичные и постоянно развивающиеся сообщества, которые создают новую ценность через сотрудничество и конкуренцию. При этом, как подчеркивают в Deloitte, конкуренция здесь уходит на второй план. Общие цели и интересы, а главное, необходимость отвечать на растущие запросы потребителей, делают сотрудничество основой экосистемного бизнеса.

Среди самых успешных примеров компаний с экосистемой - компания Apple. Она сформировала единое пользовательское пространство для владельцев гаджетов и предоставила им бесшовный доступ к множеству услуг — от Apple TV и iTunes до системы мобильных платежей Apple Pay и кредиток Apple Card.

Свои экосистемы активно развивают производители гаджетов и электроники

- Apple: iPhone, iPad, MacBook, Mac Pro, iMac, Apple Watch, iPod, AirPods, Apple TV, колонка HomePod, подписка на все сервисы, умный дом Home Kit, платежная система Apple Pay.

- Xiaomi: смартфоны, ноутбуки, часы, колонки, телевизоры, приставки, электросамокаты, умный дом Mi Home, все его элементы — начиная от бытовой техники и освещения. заканчивая умными замками и даже кошачьими туалетами.

Еще один яркий кейс — китайская Alibaba, которая включила в свою экосистему розничную торговлю, платежи и даже кредитный скоринг.

По такому пути идут не только представители ИТ-индустрии. Автомобильные гиганты BMW и Daimler запустили совместный проект под названием You Now с участием нескольких стартапов. Они планируют развивать сервисы городской мобильности для 60 млн клиентов по всему миру. Сюда входят услуги каршеринга, парковки, вызова такси, зарядки для электромобилей и приложение для мультимодальных перевозок.

Бизнес начал создавать то, что сейчас называют экосистемами, задолго до появления самого термина. К примеру, организация Lloyd's of London ведет свою историю с XVII века. Это полноценный страховой рынок, где встречаются участники корпорации и заключают договоры страхования и перестрахования. Сейчас в организацию входит больше 1 тыс. корпоративных участников и несколько сотен индивидуальных, а также агенты, сертифицированные брокеры и отраслевые синдикаты.

В XX веке собственные экосистемы создавали крупные автопроизводители, такие как Toyota или Volkswagen. Они объединяли поставщиков и дистрибьюторов в огромные горизонтальные сети. Но современный тренд на создание экосистем появился в середине 2010-х годов, рассказывали в Accenture. Эту тенденцию задавали ИТ-гиганты.

В тренде на развитие экосистем находятся не только ИТ-гиганты и финтех-корпорации. Например, единую экосистему строит и крупнейший распространитель всероссийских государственных лотерей «Столото».

В 2014 году китайская площадка для электронной коммерции Alibaba вышла на IPO, которое стало одним из самых крупных в истории. В проспекте ценных бумаг, где компания излагала свою философию, видение и стратегию роста, слово «экосистема» встречалось 160 раз.

Пример Alibaba воодушевил многие бизнесы. Теперь экосистемы упоминаются в годовых отчетах в 13 раз чаще, чем десятилетие назад. Как правило, речь идет о цифровых экосистемах, которые опираются на digital-инструменты и платформы. Такие структуры будут генерировать около 30% корпоративного дохода уже к 2025 году, ожидают в McKinsey.

Экосистемы дают пользователям два основных преимущества — удобство и выгоду. Удобными экосистемы делают бесшовная идентификация и единая платформа. Вам не нужно каждый раз вводить логины и пароли или подтверждать личность. Все сервисы узнают вас по единому клиентскому ID и зачастую доступны из одного приложения.

Кроме того, во многих экосистемах есть централизованная поддержка клиентов. Консультацию по любому из сервисов предоставят в общем контакт-центре.

Внутри экосистемы пользователь получает более привлекательные условия, чем при использовании только одного продукта или услуги. Прежде всего, за счет разнообразных подписок — таких как Amazon Prime, которая включает бесплатную доставку, ранний доступ к скидкам, бесплатные образцы продукции, медиатеку, музыкальный сервис и даже фотобанк.

В России есть свои экосистемные подписки — например, «СберПрайм» и «Яндекс Плюс», которые дают доступ к фильмам и сериалам, музыке, скидкам и другим привилегиям. Собственную подписку со скидками во всех магазинах сети тестирует X5 Retail Group: компания тоже движется в сторону создания экосистемы.

Пользователи уже оценили плюсы этой модели, показывают исследования McKinsey. По данным компании, 71% потребителей готовы к комплексным экосистемным предложениям.

Экосистемы дают бизнесу преимущества: внутри успешной экосистемы компания получает больше клиентов и продает больше товаров и услуг. Когда обычный потребитель приходит за доставкой еды, ему тут же предлагают и доставку продуктов, и готовые рационы здорового питания. А когда небольшой бизнес хочет открыть счет, ему можно заодно продать услуги по ведению бухгалтерии, платежное решение и юридическую поддержку. Пользуясь общей инфраструктурой и базой клиентов, компании-участники растут быстрее. Так, кинотеатр Окко после подключения к экосистеме «Сбера» увеличил скорость наращивания клиентской базы примерно в 12 раз. Внутри экосистемы бизнесы могут делиться данными, лучшими практиками и ноу-хау. И в результате — лучше и быстрее удовлетворять потребности клиентов.

Но главное, во многих индустриях бизнес чувствует себя все менее уверенно по одиночке. «Битва устройств превратилась в битву экосистем. Наши конкуренты не захватывают нашу долю рынка своими устройствами, они захватывают ее целой экосистемой. Это означает, что мы должны решить, как нам создать экосистему или присоединиться к ней», — отмечал бывший гендиректор Nokia Стивен Элоп в начале 2010 годов.

В итоге компания выбрала второй вариант и вскоре продала свой мобильный бизнес Microsoft [1].

То есть мы можем сказать, что современная экономика все больше опирается на предпринимательство как драйвер инноваций и роста. Важную роль в этом процессе играют предпринимательские экосистемы, формирующие благоприятные условия для развития бизнеса. В данной статье рассмотрим понятие предпринимательской экосистемы, ее ключевые элементы, а также сравним отечественный и зарубежный опыт формирования таких систем, проанализируем существующие проблемы, пути решения, рассмотрим тренды и будущее предпринимательских экосистем

Кроме того, Современные предпринимательские экосистемы становятся неотъемлемой частью бизнеса, поскольку они обеспечивают взаимосвязь между различными участниками, включая стартапы, инвесторов, менторов, научные учреждения и государственные структуры. Эти экосистемы способствуют *schnellen* инновациям, поддерживают креативность и обеспечивают обмен знаниями, что значительно ускоряет процесс создания новых продуктов и услуг, что обуславливает актуальность темы исследования.

Однако, несмотря на очевидные преимущества, предпринимательские экосистемы сталкиваются с рядом проблем, которые могут затруднить их развитие и функционирование. Это включает в себя сложности в доступе к финансовым ресурсам, неэффективные механизмы взаимодействия между участниками, а также недостаточную поддержку с государственного уровня. В условиях высококонкурентной среды и быстро

меняющихся технологических трендов, понимание этих проблем и поиск путей их решения становится важным аспектом для устойчивого роста и успешной деятельности предпринимателей.

В данной статье мы подробно рассмотрим опыт функционирования различных предпринимательских экосистем, выявим основные проблемы, с которыми сталкиваются их участники, а также проанализируем перспективы развития экосистем в будущем. Мы надеемся, что результаты нашего исследования помогут как практикам, так и теоретикам глубже понять динамику предпринимательской экосистемы и определить наиболее эффективные стратегии для достижения экономического успеха.

### **Предпринимательские экосистемы: отечественный и зарубежный опыт функционирования**

Предпринимательская экосистема – это комплекс взаимосвязанных элементов, которые взаимодействуют друг с другом для поддержки создания, развития и масштабирования многопрофильных бизнесов, особенно стартапов. Она включает в себя разнообразные участников и компоненты, такие как предприниматели, инвесторы, научные учреждения, государственные и частные организации, венчурные капитальные фонды, инкубаторы, акселераторы, а также инфраструктуру, необходимую для осуществления бизнес-деятельности.

В нашей стране предпринимательская экосистема может рассматриваться как совокупность различных факторов, способствующих развитию предпринимательства. В нее входят:

**Государственные институты** (законодательство, налоговая политика, субсидии);

**Финансовые ресурсы** (венчурный капитал, бизнес-ангелы, гранты);

**Образовательные учреждения** (университеты, бизнес-инкубаторы, акселераторы);

**Корпоративные структуры** (крупный бизнес, технологические парки);

**Культура предпринимательства** (мотивация, менторство, сообщество предпринимателей);

**Инфраструктура** (офисы, коворкинги, доступ к технологиям);

**Технологические платформы и цифровые решения** (онлайн-сервисы, облачные технологии, автоматизация бизнес-процессов).

Основной целью предпринимательских экосистем является создание динамичной и поддерживающей среды, в которой компании могут развиваться, обмениваться знаниями, находить партнеров и получать доступ к финансированию. Например, стартапы могут воспользоваться менторством опытных предпринимателей, что способствует снижению рисков и большей вероятности успеха. Кроме того, такие экосистемы играют важную роль в создании инновационного климата, так как они способствуют обмену идей и технологиями, тем самым усиливая конкурентоспособность региона или страны.

Эффективные предпринимательские экосистемы позволяют быстро реагировать на изменения в рыночной среде, что критически важно в условиях глобализации и постоянного технологического прогресса. Они часто взаимодействуют с университетами и научными центрами, что позволяет привлекать новые научные разработки и внедрять их в бизнес-практику. Важными аспектами также являются культурные особенности, которые способствуют или препятствуют предпринимательству, включая готовность общества к риску и инновациям.

Понимание сущности предпринимательских экосистем, их компоненты и взаимодействие является ключом к успешному развитию бизнеса в условиях современного мира. Изучение как существующих, так и возникающих экосистем, их структуры, проблем и перспектив развития может помочь предпринимателям, исследователям и политическим деятелям создавать более эффективные стратегии поддержки инновационного предпринимательства, что, в свою очередь, положительно скажется на экономике в целом.

Сильная предпринимательская экосистема позволяет стартапам и малому бизнесу быстрее адаптироваться к изменениям, находить ресурсы и выходить на международные рынки.

В России предпринимательские экосистемы активно развиваются благодаря государственным инициативам и частным инвестициям [2]. Среди ключевых примеров можно выделить:

**Сколково** – инновационный центр, объединяющий стартапы, венчурных инвесторов и научные исследования;

**Фонд содействия инновациям** – поддержка технологических стартапов через программы грантов;

**Агентство стратегических инициатив** – развитие бизнес-климата и поддержка предпринимательских проектов;

**Технопарки и акселераторы** (ФРИИ, МТС Startup Hub, ВЭБ.РФ) – площадки для роста инновационного бизнеса;

**Российские коворкинги и бизнес-инкубаторы** – предоставление стартапам доступного офисного пространства и профессионального менторства.

Однако, несмотря на активное развитие, российская предпринимательская экосистема сталкивается с рядом вызовов, включая бюрократические барьеры, ограниченный доступ к венчурному капиталу и недостаточно развитую культуру предпринимательства. Кроме того, важной задачей остается интеграция российских стартапов в международное предпринимательское сообщество.

В мире существует множество успешных предпринимательских экосистем, среди которых выделяются:

**Силиконовая долина (США)** – ведущий центр инноваций, сочетающий мощное венчурное финансирование, мировые университеты (Стэнфорд, Беркли) и развитую инфраструктуру;

**Тель-Авив (Израиль)** – одна из самых динамичных стартап-экосистем с сильной поддержкой со стороны государства и военных технологий;

**Берлин (Германия)** – центр европейского стартап-движения с низким порогом входа, международным сообществом и мощной поддержкой малого бизнеса;

**Шанхай (Китай)** – пример государственного подхода к развитию инновационной экономики через масштабные инвестиции и интеграцию технологий;

**Лондон (Великобритания)** – одна из ведущих экосистем Европы, характеризующаяся высоким уровнем венчурного инвестирования и интеграцией финансовых технологий.

Каждая из этих экосистем имеет свои уникальные особенности, но объединены они благоприятным бизнес-климатом, доступом к капиталу и поддержкой на всех уровнях. Дополнительным фактором успеха является активное сотрудничество между стартапами, крупными корпорациями и академическими институтами [3,4].

Однако зарубежный опыт был рассмотрен не только с позиции успешности, но и с позиции проблемных моментов. Так, в странах с низким уровнем образования предпринимательство ограничивается необходимостью выживания, а не инновациями. Лидирующие университеты (например, Stanford, MIT) вносят огромный вклад в развитие экосистем через подготовку специалистов, проведение исследований и создание стартапов. В постсоветских странах предпринимательство долгое время считалось негативным явлением, что до сих пор влияет на отношение к этой сфере.

Во многих странах регистрация компании требует значительного времени и затрат. Например, в Индии до реформ процесс мог занимать месяцы. Бюрократия и коррупция часто приводят к дополнительным издержкам.

Отсутствие гибкого законодательства для стартапов: (налоговые льготы, упрощённое лицензирование) может отпугивать предпринимателей. Например, в странах с

жесткими регуляторными нормами (Франция, Италия) малый бизнес сталкивается с высокой налоговой нагрузкой.

В Израиле государственные программы, такие как Yozma, стимулируют венчурные инвестиции. Сингапур предоставляет гранты и обучающие программы для молодых предпринимателей.

Однако, политическая нестабильность или конфликты отпугивают инвесторов. Например, в странах Африки предпринимательство часто страдает от недостатка защиты прав собственности.

В развивающихся странах венчурные фонды недостаточно развиты, что затрудняет доступ к финансированию. Например, в Латинской Америке стартапы вынуждены привлекать средства за пределами региона. Кроме того есть сложности в доступе к кредитованию: банки требуют залоги и гарантии, которые начинающие предприниматели часто не могут предоставить. Высокие процентные ставки в ряде стран делают займы экономически невыгодными.

В регионах с ограниченным доступом к интернету, электроэнергии или дорогам создание и масштабирование бизнеса крайне затруднено. Например, в странах Африки инфраструктурные проблемы ограничивают развитие электронной коммерции. Недостаток специалистов в областях, связанных с высокими технологиями, может тормозить развитие стартапов [5].

В некоторых странах отсутствует доступ к качественному менторству или образовательным программам. В ряде стран отсутствуют эффективные механизмы коммерциализации научных исследований [6]. Например, в России научные открытия редко превращаются в успешные стартапы из-за недостаточной связи университетов с предпринимательским сообществом [7].

Зависимость от импорта технологий: Многие страны зависят от импортных технологий, что делает их экономику уязвимой. Например, страны, не производящие собственные чипы, зависят от внешних поставок. Низкий уровень цифровизации и инновационного потенциала. Недоступность интернета и низкий уровень цифровой грамотности ограничивают возможности для стартапов. В странах с низким уровнем цифровизации бизнес не может эффективно конкурировать на глобальном рынке [8].

Отсутствие доступа к передовым исследованиям и технологиям ограничивает возможности для создания конкурентоспособных продуктов. Например, стартапы в развивающихся странах редко входят в топ мировых инновационных рейтингов [9].

#### **Пути решения проблем функционирования предпринимательских экосистем**

**Чтобы преодолеть проблемы и создать устойчивую экосистему, необходимы комплексные и стратегические подходы, объединяющие усилия государства, бизнеса, образовательных институтов и технологического сообщества.**

##### **1. Создание благоприятной среды**

**Государственная поддержка — ключевой фактор развития предпринимательства, особенно на этапе запуска бизнеса. Она может включать: Субсидии и гранты для стартапов, особенно в сфере высоких технологий и инноваций. Налоговые льготы для компаний, которые инвестируют в исследования и разработки (R&D). Создание региональных центров развития предпринимательства, где начинающие бизнесмены смогут получать доступ к инфраструктуре, консультациям и обучению.**

**Например: в странах Северной Европы (Швеция, Финляндия) активно действуют программы, поддерживающие стартапы на начальном этапе, включая гранты для молодых предпринимателей и доступ к безвозмездному финансированию. Для решения проблемы недостатка финансирования необходима диверсификация источников капитала:**

**Развитие венчурных фондов, поддерживающих стартапы в ранней и средней стадиях [10].**



**Популяризация краудфандинга, который предоставляет возможность предпринимателям привлекать финансирование от широкой аудитории.**

**Поддержка бизнес-ангелов и их объединений.** Эти инвесторы часто делятся не только капиталом, но и опытом, что особенно важно для начинающих команд.

**Развитие корпоративного венчурного капитала, при котором крупные компании инвестируют в инновационные стартапы для создания синергии.**

## **2. Предложения по решению системных проблем:**

**- Снижение административных барьеров.** Упрощение регистрации бизнеса, сокращение количества проверок и оптимизация налоговой системы.

**- Формирование “единого окна” для доступа предпринимателей ко всем государственным услугам и программам.**

**- Развитие законодательной базы, которая стимулирует инвесторов к вложениям в стартапы через налоговые вычеты и гарантии.**

**- Усиление образования и менторства.**

Для успешного функционирования предпринимательских экосистем важно понимать, какая именно поддержка необходима участникам. Основные потребности включают:

**Финансирование:** Предоставление доступа к недорогому капиталу через государственные программы, венчурные фонды и банки.

**Консультационные услуги:** Поддержка в виде консультаций по вопросам управления бизнесом, маркетинга, юридической помощи и др.

**Образовательные программы:** Проведение тренингов и семинаров для повышения квалификации предпринимателей и сотрудников.

**Инфраструктура:** Создание и развитие инкубаторов, акселераторов и коворкингов, где стартапы могут работать и обмениваться идеями.

**Упрощение законодательства:** Снижение административных барьеров и упрощение процедур регистрации бизнеса, получения лицензий и разрешений.

**Международное сотрудничество:** Помощь в выходе на международные рынки через установление контактов с иностранными партнерами и инвесторами.

Анализ успешных кейсов создания экосистем в разных странах позволяет выявить общие факторы, способствующие их развитию. Примеры таких экосистем можно найти в США (Силиконовая долина), Израиле (Тель-Авив), Китае (Шэньчжэнь) и Сингапуре [11].

**Ключевые факторы успеха следующие:**

**Доступ к финансированию:** Наличие развитого рынка венчурного капитала и государственных программ поддержки стартапов.

**Поддержка со стороны государства:** четко сформулированная стратегия поддержки предпринимательства, включающая налоговые льготы, субсидии и гранты.

**Развитая инфраструктура:** Наличие инкубаторов, акселераторов, коворкингов и других площадок для общения и сотрудничества.

**Образование и квалификация:** Высокая концентрация высококвалифицированных специалистов и наличие образовательных учреждений, ориентированных на подготовку предпринимателей.

**Открытая правовая среда:** Простые и прозрачные правила ведения бизнеса, минимальные административные барьеры.

**Международное сотрудничество:** Активное взаимодействие с международными партнерами и инвесторами, возможность выхода на глобальные рынки.

При реализации максимально комфортных условий и созданию хотя бы части факторов из вышеперечисленных есть все шансы, что предпринимательские экосистемы будут создаваться и развиваться в России.

На основе изучения успешных кейсов можно предложить следующие шаги для улучшения предпринимательских экосистем в России:

Создание специальных фондов и программ поддержки: Государственные и частные инвестиции в стартапы и малые предприятия.

Улучшение образовательной среды: Развитие учебных заведений, предлагающих курсы по предпринимательству и управлению бизнесом.

Развитие инфраструктуры: Строительство и модернизация бизнес-инкубаторов, коворкингов и технологических парков.

Упрощение законодательной базы: Снижение административных барьеров и улучшение налогового режима для малого и среднего бизнеса.

Укрепление международного сотрудничества: Установление партнерств с ведущими мировыми центрами инноваций и привлечение иностранных инвесторов.

Эти меры помогут создать благоприятные условия для роста и развития предпринимательских экосистем в России, повышая конкурентоспособность отечественных компаний на мировом рынке [12].

### **Будущее предпринимательских экосистем**

Нами видятся следующие тренды развития предпринимательских экосистем:

- **Искусственный интеллект и автоматизация** – AI будет все больше интегрироваться в бизнес-процессы, улучшая анализ данных, персонализацию и операционную эффективность.

- **Устойчивое развитие и ESG-инициативы** – предприниматели будут активно учитывать экологические и социальные факторы, что приведет к созданию более ответственных бизнес-моделей.

- **Новые формы финансирования** – появление децентрализованных финансов (DeFi), криптовалютных фондов и альтернативных инвестиционных механизмов откроет больше возможностей для стартапов.

- **Глобализация предпринимательства** – цифровизация позволит стартапам легче выходить на международные рынки, находить партнеров и клиентов по всему миру.

- **Кибербезопасность и защита данных** – с ростом цифровых экосистем повышается потребность в надежных решениях для защиты информации.

- **Коллаборации между государством и частным сектором** – новые инициативы по поддержке предпринимательства будут включать партнерства между стартапами, корпорациями и государственными структурами.

- **Развитие креативных индустрий** – предпринимательские экосистемы все больше будут ориентироваться на цифровые продукты, контент и инновационные модели монетизации.

Еще один тренд, связанный с развитием экосистем — ИТ-корпорации сливают свои сервисы в единые суперприложения. Примеры супераппов:

WeChat (Китай) — финансовые, бытовые и государственные услуги;

Alipay (Китай) — платежная система, финансовые услуги;

Grab (Сингапур) — такси, доставка еды и посылок, аренда велосипедов и скутеров, оформление кредитов, платежная система, онлайн-медицина, страхование;

Line Corporation (Япония) — логистика для ресторанов, доставка еды, платежная система;

Gojek (Индонезия) — доставка еды, такси, курьерские услуги, финансовые сервисы;

Uber (США) — такси, каршеринг, платежная система, доставка еды и товаров;

Google Map (США) — планирование регулярных поездок, бронирование туров, отелей и авиабилетов, столиков в ресторанах, заказ еды, вызов такси;

«Яндекс Go» (Россия) — такси, каршеринг, общественный транспорт, перевозка грузов, доставка еды из ресторанов и продуктов из «Яндекс Лавки»;

«ВКонтакте» (Россия) — платежная система VK Pay, мини-приложения, через которые можно заказывать еду, смотреть фильмы и сериалы, слушать музыку, играть.

В заключение можно сказать, что будущее предпринимательских экосистем будет динамичным и разнообразным. Они будут продолжать эволюционировать, адаптируясь к новым вызовам и возможностям. Основные акценты будут сделаны на инновации, устойчивое развитие и сотрудничество между участниками. Успех в этой новой реальности будет зависеть от способности предпринимателей к гибкости и креативности, а также от настройки на постоянное обучение и развитие.

### **Заключение**

В современном мире предпринимательские экосистемы играют важнейшую роль в экономическом росте и социальной стабильности. Однако их формирование и развитие сопряжено с множеством проблем. Среди них выделяются недостаток финансовых ресурсов, административные барьеры, слабое взаимодействие между участниками экосистемы и недостаточный уровень поддержки со стороны государственных институтов. Эти проблемы тормозят процесс создания инновационных предприятий и снижают конкурентоспособность экономик в глобальном масштабе.

Для решения этих вопросов требуется комплексный подход, объединяющий усилия всех заинтересованных сторон. Одним из ключевых шагов является развитие институтов поддержки бизнеса, таких как акселераторы, инкубаторы и венчурные фонды. Эти структуры обеспечивают не только финансовую, но и менторскую поддержку предпринимателям, что особенно важно на начальных этапах развития стартапов.

Не менее важным является устранение административных барьеров. Создание прозрачных и упрощённых процедур регистрации бизнеса, получение разрешений и доступ к льготным программам финансирования позволяют существенно снизить нагрузку на начинающих предпринимателей. Важно учитывать, что стабильная нормативная база и её предсказуемость также стимулируют рост предпринимательства.

Особое внимание следует уделить образовательным программам. Развитие предпринимательских компетенций, обучение основам управления бизнесом, финансовой грамотности и навыкам работы в условиях неопределённости создаёт базу для формирования устойчивых предпринимательских экосистем. Важно также усилить взаимодействие между университетами, бизнесом и государством, чтобы обеспечить трансфер знаний и технологий.

Можно сделать вывод, что предпринимательские экосистемы нуждаются в постоянном развитии, направленном на устранение существующих барьеров и создание благоприятных условий для инновационной деятельности. Только при условии эффективного сотрудничества бизнеса, государства и образовательных учреждений можно добиться устойчивого роста предпринимательской активности, что, в свою очередь, положительно отразится на экономике и обществе в целом.

### **Список источников**

1. Что такое бизнес экосистемы и зачем они нужны // РБК [https:// URL: trends.rbc.ru/trends/innovation/6087e5899a7947ed35fdbbf3?from=copy](https://trends.rbc.ru/trends/innovation/6087e5899a7947ed35fdbbf3?from=copy) (дата обращения: 02.12.2024г).
2. «Национальный проект по развитию малого и среднего предпринимательства» // Министерство экономического развития Российской Федерации URL: <https://economy.gov.ru> (дата обращения: 02.12.2024г).
3. “Fostering Entrepreneurial Ecosystems” // Всемирный экономический форум URL: <https://www.weforum.org> (дата обращения: 02.12.2024г).
4. «Статистические данные о развитии малого бизнеса в России» // Росстат URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 02.12.2024г).
5. “Entrepreneurship Policy Digest” // OECD URL: <https://www.oecd.org> (дата обращения: 02.12.2024г).
6. “Global Startup Ecosystem Report 2023” // Startup Genome URL: <https://startupgenome.com> (дата обращения: 02.12.2024г).

7. «Проблемы и вызовы предпринимательства в регионах России» // Аналитический центр при Правительстве РФ. URL: <https://ac.gov.ru> (дата обращения: 02.12.2024г).
8. “Building Resilient Entrepreneurial Ecosystems” // Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org> (дата обращения: 02.12.2024г).
9. «Региональные предпринимательские экосистемы: вызовы развития» // Высшая школа экономики URL: <https://www.hse.ru> (дата обращения: 02.12.2024г).
10. “How Governments Can Boost Entrepreneurial Growth” // McKinsey & Company URL: <https://www.mckinsey.com> (дата обращения: 02.12.2024г).
11. “Entrepreneurship and SME Development in Emerging Markets” // Всемирный банк URL: <https://www.worldbank.org> (дата обращения: 02.12.2024г).
12. «Эффективные модели предпринимательских экосистем в России» // Университет Сколково URL: <https://www.skolkovo.ru> (дата обращения: 02.12.2024г).
13. Пашковская Е. Г. Архитектура региональной инновационно - предпринимательской экосистемы как основы устойчивого развития российских регионов//*Journal of Monetary Economics and Management. - 2024.- №1. – С.117-122*

#### **Сведения об авторе**

**Гаврилова Элеонора Николаевна**, канд. экон. наук, доцент, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия

#### **Information about the author**

**Gavrilova Eleonora Nikolaevna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

УДК 339.138

DOI 10.26118/2782-4586.2025.11.51.078

**Шова Наталья Александровна**

Луганский государственный университет имени В. Даля

**Чумаченко Галина Валерьевна**

Луганский государственный университет имени В. Даля

**Шпулина Ольга Александровна**

Луганский государственный университет имени В. Даля

### **Особенности интерфейсов в сфере социально-этического маркетинга**

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются ключевые особенности интерфейсов в сфере социально-этического маркетинга. Социально-этический маркетинг — это подход, при котором компании интегрируют социальные, культурные и этические аспекты в свои маркетинговые стратегии, это не просто тренд, а необходимость для бизнеса в современном мире. Компании, которые понимают важность социальной ответственности, могут не только достигнуть коммерческого успеха, но и внести значимый вклад в улучшение общества. Этот подход не только открывает новые возможности, но и формирует устойчивое будущее для всех участников рынка. Статья раскрывает содержание понятий человекоцентричный дизайн, прозрачность информации, эмоциональная связь, вовлеченность, поддержка сотрудничества, устойчивый и ответственный контент. Освещаются преимущества использования интерфейсов в социально-этическом маркетинге.

**Ключевые слова:** человекоцентричный дизайн, инклюзивность, сторителлинг, эмпатия, прототипирование, итерация, прозрачность информации, эмоциональная связь, вовлеченность, поддержка сотрудничества, эмоциональная связь, устойчивый и ответственный контент.

**Shova Natalia Alexandrovna**

Lugansk State University named after V. Dahl

**Chumachenko Galina Valeryevna**

Lugansk State University named after V. Dahl

**Shpulina Olga Alexandrovna**

Lugansk State University named after V. Dahl

### **Features of interfaces in the field of social and ethical marketing**

**Annotation.** This article discusses the key features of interfaces in the field of social and ethical marketing. Socio-ethical marketing is an approach in which companies integrate social, cultural and ethical aspects into their marketing strategies, it is not just a trend, but a necessity for business in the modern world. Companies that understand the importance of social responsibility can not only achieve commercial success, but also make a significant contribution to improving society. This approach not only opens up new opportunities, but also shapes a sustainable future for all market participants. The article reveals the content of the concepts of human-centered design, transparency of information, emotional connection, engagement, support for collaboration, sustainable and responsible content. The advantages of using interfaces in social and ethical marketing are highlighted.

**Key words:** human-centered design, inclusivity, storytelling, empathy, prototyping, iteration, transparency of information, emotional connection, engagement, support for collaboration, emotional connection, sustainable and responsible content.

В последние годы социально-этический маркетинг стал неотъемлемой частью бизнес-стратегии многих компаний. Понимание потребностей и ожиданий целевой аудитории, основанных на этических принципах, требует не только продуманных маркетинговых стратегий, но и эффективных интерфейсов, которые смогут создать положительный пользовательский опыт. В этой статье рассмотрим ключевые особенности интерфейсов в сфере социально-этического маркетинга.

Одной из основных особенностей интерфейсов в социально-этическом маркетинге является внимание к пользователю. Человекоцентричный дизайн — это подход, при котором создание продукта или услуги начинается с глубокого понимания потребностей, контекста и опыта пользователей. Этот метод фокусируется на учете реальных пользователей на всех этапах разработки, от исследования и идеи до тестирования и внедрения. Основной целью человекоцентричного дизайна является создание интуитивно понятных и удобных интерфейсов, которые обеспечивают положительный опыт взаимодействия.

Основные принципы человекоцентричного дизайна представлены на рисунке 1.

Исследование пользователей. Прежде чем начать проектирование, необходимо провести исследования, чтобы понять целевую аудиторию. Это может включать опросы, интервью, фокус-группы и наблюдения. Собранные данные позволяют получить представление о том, что важно для пользователей, какие у них проблемы и какие решения они ищут.

Сторителлинг и эмпатия. Эмпатия является центральным элементом человекоцентричного дизайна. Компании должны понимать эмоции и мотивацию своих пользователей, а также адаптировать свои продукты в соответствии с их потребностями. Сторителлинг помогает лучше сформулировать и донести концепции до потребителей, делая их более доступными и понятными.



Рисунок 1 - Основные принципы человекоцентричного дизайна

Прототипирование и итерации. Создание прототипов, на основе полученных данных позволяет тестировать идеи и уточнять решения очень быстро. Итеративный подход обеспечивает постоянное улучшение дизайна на основе обратной связи пользователей. Быстрая адаптация к их мнению позволяет создавать более эффективные решения.

Тестирование и обратная связь. На каждом этапе разработки важно собирать обратную связь от пользователей. Тестирование интерфейсов с реальными пользователями помогает выявить проблемы и недостатки, которые могут быть незаметны на этапе проектирования. Анализ результатов тестирования и активное использование полученных данных для дальнейшего улучшения делают дизайн более человечным и отзывчивым.

Инклюзивность и доступность. Человекоцентричный дизайн учитывает разнообразие пользователей и их потребности. Продукты и интерфейсы должны быть доступны для людей с различными способностями. Инклюзивный подход включает адаптацию интерфейсов для пользователей с ограниченными возможностями, что обеспечивает равный доступ к информации и услугам.

Человекоцентричный дизайн подразумевает, что интерфейс разрабатывается с акцентом на потребности и предпочтения целевой аудитории. Это включает в себя использование простоты и интуитивной навигации, а также адаптивность к различным устройствам. Удобный интерфейс позволяет пользователям проще находить нужные им ресурсы и информацию о социальных инициативах и этических продуктах, что в конечном итоге повышает уровень вовлеченности.

Прозрачность информации подразумевает доступность и понятность данных, которыми располагает организация. Это включает в себя открытость в отношениях с потребителями, честность в представлении информации о продуктах и услугах, а также готовность делиться результатами работы и данными о бизнес-процессах. Прозрачность может проявляться в различных формах — от четкого описания политики конфиденциальности на сайте до регулярной отчетности о достижениях и проблемах компании.

Прозрачность важна по нескольким причинам, а именно:

Укрепление доверия. В условиях высокой конкуренции и выбора у потребителей прозрачность информации служит важным фактором формирования доверия к бренду. Когда компании открыто делятся своими достижениями, проблемами и принципами работы, они создают у клиентов ощущение надежности и ответственности.

Повышение лояльности клиентов. Честная коммуникация с потребителями способствует созданию эмоциональной связи между ними и брендом. Лояльные клиенты не только продолжают использовать продукцию или услуги, но и становятся ее пропагандистами, делясь положительными впечатлениями со своими друзьями и знакомыми.

Устойчивые ценности и репутация. Прозрачность формирует имидж компании как ответственной и этичной организации. В условиях растущего интереса потребителей к вопросам экологии и социальной ответственности, компании, демонстрирующие открытость в своей деятельности, имеют больше шансов укрепить свою репутацию и привлечь новую аудиторию.

Минимизация рисков. Прозрачность информации помогает выявить и устранить риски на ранних стадиях. Открытость в бизнес-процессах позволяет быстрее реагировать на потенциальные проблемы, что снижает вероятность негативных последствий для компании.

Прозрачность — ключевая характеристика современного маркетинга, особенно в сферах, связанных с социальной ответственностью. Интерфейсы сайтов и приложений должны предоставлять пользователям доступ к прозрачной и понятной информации о деятельности компании, ее социальных инициативах и этических мерах. Например, различные визуальные элементы и интерактивные графики могут помочь продемонстрировать, как средства от покупок направляются на поддержку социальных проектов или экологические инициативы.

Эмоциональная связь — это глубокое чувство привязанности и идентификации клиентов с брендом или компанией. Она формируется через позитивный опыт, положительные взаимодействия и искренние коммуникации. Вовлеченность, в свою

очередь, — это активное участие клиентов в жизни компании, осознание их важности для бренда и стремление к взаимодействию с ним.

Социально-этический маркетинг активно использует эмоциональные триггеры для создания связи с потребителями. Интерфейсы в этой сфере часто включают в себя истории успеха, примеры положительного влияния на общество и отзывы людей, которые benefited от этических инициатив компании. Визуальные решения (фотографии, видео, инфографика) усиливают эмоциональную составляющую и помогают пользователям ощутить свою причастность к достижениям компании.

Эмоциональная связь и вовлеченность играют критически важную роль в успехе социально-этического маркетинга. Понимание потребностей и ценностей своей аудитории, создание открытых и доверительных отношений, а также активное участие в социальных инициативах способны не только укрепить связи с клиентами, но и сделать бизнес более устойчивым и значимым. Инвестируя в эмоциональную связь с клиентами и вовлеченность, компании могут создавать настоящую ценность и позитивное воздействие на общество, оставаясь при этом конкурентоспособными на рынке.

Поддержка сотрудничества и взаимодействия — это концепция, направленная на создание эффективного взаимодействия между различными участниками (индивидами, группами, организациями и сообществами) для достижения общих целей. Важно отметить, что эта поддержка может проявляться в различных сферах: от бизнеса и образования до социального взаимодействия и благотворительности.

Сфера социально-этического маркетинга часто опирается на совместные усилия общества и бизнеса. Интерфейсы должны поддерживать коллаборацию и взаимодействие между пользователями и представителями компании. Это может быть реализовано через функции комментариев, обсуждений или опросов, которые позволяют пользователям выражать свои мнения и предлагать идеи. Возможность взаимодействия повышает доверие к бренду и способствует формированию сообщества вокруг социальных инициатив.

Поддержка сотрудничества и взаимодействия в социально-этическом маркетинге играет ключевую роль в создании положительного имиджа и укреплении доверия к бренду. Через активное взаимодействие с клиентами, партнерами и сообществами компании могут не только позиционировать себя как ответственных членов общества, но также достигать значительных результатов в решении социальных и экологических проблем.

Устойчивый и ответственный контент — это информация, сообщения и материалы, которые способствуют социальному благополучию, охране окружающей среды и поддержанию этических стандартов. Такой контент не только информирует, но и вдохновляет, обучает и вовлекает аудиторию в социальные и экологические инициативы.

Важно, чтобы контент на интерфейсах в сфере социально-этического маркетинга соответствовал принципам устойчивого развития. Использование ответственного контента, который демонстрирует приверженность компании экологическим и социальным ценностям, способствует формированию положительного имиджа. В этом контексте важно избегать "зеленого натяжка" (greenwashing) и предоставлять правдивую информацию о положительном вкладе компании в социальные и экологические проекты.

Устойчивый и ответственный контент в сфере социально-этического маркетинга становится необходимым условием для успеха компаний. Он не только помогает бизнесам демонстрировать свою приверженность к этическим принципам, но и способствует формированию доверия и вовлеченности среди потребителей. В условиях глобальных вызовов современности, использование таких подходов становится важным шагом к созданию более справедливого и устойчивого общества.

Преимущества использования интерфейсов в социально-этическом маркетинге:

Повышение вовлеченности и участия: интерактивные интерфейсы позволяют аудитории активно участвовать в кампаниях, оставлять отзывы, делиться своим опытом и выражать свои взгляды.



Создание чувства общности: платформы, такие как форумы и социальные сети, позволяют участникам общаться, обмениваться идеями и поддерживать друг друга, создавая чувство принадлежности и общности.

Повышение осведомленности и понимания: информативные интерфейсы предоставляют аудитории достоверную и актуальную информацию о социальных проблемах, этических вопросах и доступных решениях.

Укрепление доверия и прозрачности: открытые и прозрачные интерфейсы позволяют организациям демонстрировать свою приверженность социально-этическим ценностям и строить доверительные отношения с аудиторией.

Сбор данных и оценка: цифровые интерфейсы облегчают сбор данных о вовлеченности, взаимодействии и результатах кампании, что позволяет организациям оценивать эффективность своих усилий и вносить коррективы при необходимости.

Достижение различных аудиторий: различные интерфейсы, такие как веб-сайты, социальные сети и мобильные приложения, позволяют организациям охватить широкую аудиторию и адаптировать свои сообщения к конкретным демографическим группам.

Повышение доступности и инклюзивности: цифровые интерфейсы могут сделать социально-этические кампании более доступными для людей с ограниченными возможностями, языковыми барьерами или географическими ограничениями.

Поощрение коллективных действий: платформы социальных сетей и онлайн-петиции позволяют аудитории объединяться и выступать за социальные изменения, мобилизуя коллективные действия и повышая их влияние.

Демонстрация социальной ответственности: использование интерфейсов для поддержки социально-этических инициатив демонстрирует приверженность организаций корпоративной социальной ответственности и создает положительный имидж бренда.

Ускорение прогресса: эффективные интерфейсы могут ускорить прогресс в достижении социально-этических целей, соединяя людей, ресурсы и идеи для создания позитивных изменений.

Интерфейсы в сфере социально-этического маркетинга играют важную роль в формировании доверия и взаимодействия с потребителями. Человекоцентричный дизайн, прозрачность информации, создание эмоциональной связи, поддержка сотрудничества и ответственный контент — все эти аспекты необходимы для успешного воплощения принципов социально-этического маркетинга в цифровой среде. Инвестируя время и ресурсы в разработку правильных интерфейсов, компании могут не только повысить свою репутацию, но и действительно влиять на общество, создавая устойчивое и этическое будущее.

#### **Список источников**

1. Беляевский И. К. Социальный маркетинг: проблемы формирования и анализа // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. — 2013. — №6. — С. 92–98.
2. Богатова Ю.Д. Формирование системы социально-этического маркетинга / Ю.Д. Богатова // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. — 2016. — №41-1. — С. 89-95
3. Загоруйко И.Ю. Современные подходы к социально-этическому маркетингу / И.Ю. Загоруйко // Успехи современной науки. — 2017. — Т. 7. №4. — С. 10-12
4. Коротков, Э.М. Корпоративная социальная ответственность / Э.М. Коротков. — М.: Юрайт, 2015. — 445 с.
5. Кострюкова Я.А. Социально-этический маркетинг как инструмент реализации корпоративной социальной ответственности / Я.А. Кострюкова, Т.О. Мигушева, Ю.А. Сенина // Торгово-экономический журнал. — 2015. — Т.2. №4. — С. 275-284.
6. Осадчая С. М. Сущностная характеристика социально-этического маркетинга как маркетинговой концепции управления хозяйствующим субъектом: принципы, функции, методы // Фундаментальные исследования. — 2013. — №11-8. — С. 1661–1665.

7. Шамриков Р.С. Особенности социально-этического маркетинга / Р.С. Шамриков // Новая наука: проблемы и перспективы. – 2016. – № 51(79). – С. 194-196

**Сведения об авторах**

**Шова Наталья Александровна**, старший преподаватель, ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет имени В. Даля», г. Луганск Россия,

**Чумаченко Галина Валерьевна**, доктор экономических наук, доцент ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет имени В. Даля», г. Луганск, Россия

**Шпулина Ольга Александровна**, магистр специальность «Управление персоналом», ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет имени В. Даля», г. Луганск, Россия

**Information about the authors**

**Shova Natalia Alexandrovna**, Senior lecturer, Lugansk State University named after V. Dahl, Lugansk, Russia

**Chumachenko Galina Valeryevna**, Doctor of Economics, Associate Professor, Lugansk State University named after V. Dahl, Lugansk, Russia

**Shpulina Olga Alexandrovna**, Master's degree specialty, Personnel management, Lugansk State University named after V. Dahl , Lugansk, Russia

УДК 33

DOI 10.26118/2782-4586.2025.81.59.079

**Погосян А. А.**

Академия труда и социальных отношений

### **Возможности и угрозы развития децентрализованного финансирования для традиционных финансовых институтов**

**Аннотация.** Децентрализованное финансирование уже в обозримой перспективе может стать действенным инструментом развития финансовых рынков в Российской Федерации, однако его легитимация сопряжена с рядом угроз и происходит в условиях неопределенности. При этом откладывание решений в развитии финансовой политики государства может привести к еще большим издержкам, связанным с уходом перспективного сегмента нового финансового рынка в тень. В работе рассмотрены возможности и угрозы развития децентрализованного финансирования для традиционных финансовых институтов в Российской Федерации. Исследование подготовлено с применением методов концептуального, сравнительного анализа, финансово-экономического форсайта. Результаты: уточнено понятие децентрализованного финансирования, рассмотрены отличия децентрализованного финансирования и цифровых финансовых активов, ранее легализованных в России. Представлен международный опыт выхода компаний – традиционных финансовых посредников в децентрализованное финансирование, который носит преимущественно характер тестовой апробации возможностей. По материалам международной статистики показан рост доли традиционных финансовых компаний в объемах децентрализованных заимствований. Описано многообразие возможностей развития на рынке децентрализованного финансирования для таких классических финансовых посредников, как коммерческие банки. Предложены решения по развитию финансовой политики в Российской Федерации, аргументирована необходимость легализации и скорейшего построения суверенной инфраструктуры децентрализованного финансирования с безопасным вовлечением традиционных финансовых институтов.

**Ключевые слова:** цифровизация финансов, децентрализованное финансирование, традиционные финансовые институты, риски финтех, современные финансовые технологии, смарт-контракты, централизованное финансирование

**Poghosyan A.A.**

Academy of Labour and Social Relations

### **Opportunities and threats of decentralized financing development for traditional financial institutions**

**Abstract.** Decentralized financing may become an effective tool for developing financial markets in the Russian Federation in the foreseeable future, but its legitimization is associated with a number of threats and occurs in conditions of uncertainty. At the same time, postponing decisions in the development of the state's financial policy may lead to even greater costs associated with the departure of a promising segment of the new financial market into the shadows. The paper considers the opportunities and threats of decentralized financing development for traditional financial institutions in the Russian Federation. The study was prepared using the methods of conceptual, comparative analysis, financial and economic foresight. Results: the concept of decentralized financing is clarified, the differences between decentralized financing and digital financial assets previously legalized in Russia are considered. International experience of companies - traditional financial intermediaries - entering decentralized financing is presented, which is mainly in the nature of a test approbation of possibilities. Based on international statistics,

an increase in the share of traditional financial companies in the volume of decentralized borrowings is shown. The article describes the diversity of development opportunities in the decentralized finance market for such classic financial intermediaries as commercial banks. Solutions for the development of financial policy in the Russian Federation are proposed, the need for legalization and the fastest possible construction of a sovereign infrastructure of decentralized finance with the safe involvement of traditional financial institutions is argued.

**Keywords:** digitalization of finance, decentralized finance, traditional financial institutions, fintech risks, modern financial technologies, smart contracts, centralized financing

**Введение.** Децентрализованное финансирование (англ. DeFi, decentralized finance) представляет собой инновационную форму организации финансовых отношений, которая, с технологической точки зрения, сочетает в себе многие ключевые экономические характеристики традиционных финансов. При этом на сегодня DeFi остается одной из наиболее прорывных и перспективных современных финансовых технологий (финтех), для России – фактически новый шаг в финансово-экономической цифровизации, предполагающий не только отказ от классических посредников, но и от цифровых платформ с централизованным хранением активов. С учетом траекторий государственного управления развитием финтеха в Российской Федерации, легализация децентрализованного финансирования представляется практически неизбежной.

В отличие от ранее легализованных финансовых инструментов и технологий, как цифровые платформы, цифровые права, цифровые финансовые активы и цифровые валюты, децентрализованное финансирование характеризуется принципиальными отличиями, связанными с отсутствием реального посредничества между поставщиками и потребителями капитала. Классических и цифровых посредников (в качестве последних традиционно выступают цифровые платформы) в DeFi заменяют протоколы смарт-контрактов и администрирующие их децентрализованные автономные организации. Это позволяет «свести» напрямую инвесторов (кредиторов) и заемщиков / объекты инвестиций, делая процессы финансирования быстрыми, недорогими (прежде всего в части налагаемых комиссий) и безопасными.

Несмотря на то, что в Российской Федерации DeFi не легализован и полноценная инфраструктура российского децентрализованного финансирования не создана, между тем, ведутся публичные обсуждения соответствующих возможностей, и принятие ключевых решений может быть осуществлено в кратчайшие сроки. Важным ориентиром в предметной области выступает передовой международный опыт, анализу которого в контексте выявления возможностей и угроз развития децентрализованного финансирования для традиционных финансовых институтов посвящено настоящее исследование.

**Материалы и методы.** Публикация подготовлена с применением методов концептуального, сравнительного анализа, финансово-экономического форсайта. Материалы исследования учитывают комплекс объективных процессов, происходящих в мировой и российской экономике в связи с реализацией феноменов цифровизации и дезинтермедиации в системе финансовых отношений.

Для оценки состояния и динамики DeFi на международном уровне использовались материалы глобальных консалтинговых корпораций McKinsey [1; 2] и KPMG [3].

**Результаты и обсуждение.** Технология децентрализованного финансирования, в полноценном формате не запущенная до настоящего времени в России, в определенной мере представляет «серое пятно» в финансовой науке в части своей исследованности. Встречается мнение [4], в соответствии с которым в принципе весь финтех относится к децентрализованному финансированию. С таким мнением можно согласиться лишь отчасти. Безусловно, вся цифровая экономика так или иначе связана с явлениями децентрализации и дезинтермедиации (последний термин характеризует принципиальный уход от многочисленных посредников в финансово-экономических отношениях, таких как

коммерческие банки, с их организационным бюрократизмом и значительными транзакционными и иными издержками, выражающимися в высоких комиссиях [5; 6]). Однако такие инструменты, как криптовалюты или цифровые финансовые активы (ЦФА), которые легализованы и активно выпускаются в России, де-факто не представляют собой порождения истинной дезинтермедиации. Так, по ЦФА присутствуют обязанные лица, а также выстраивается архитектура операторов информационных систем (платформ), в которых, во-первых, происходит выпуск и учет таких активов, во-вторых, осуществляется их обмен. Речь идет о двух разных типах платформенных сервисов с различными операторами, технологически не совместимых (на данный момент). Посреднические комиссии взимаются и при выпуске, и при обращении ЦФА, хотя они могут быть ниже, чем по аналогичным операциям в традиционном финансовом секторе, как, например, на рынке ценных бумаг. Аналогичное может быть сказано и в отношении цифровых валют, инфраструктура выпуска и обращения которых включает таких посредников, как криптообменники, управляющие кошельками и криптобиржи. Некоторые россияне, прежде всего проживающие за рубежом, ощутили реализацию санкционных рисков, которые ретранслировали казавшиеся независимыми криптоплатформы, как Binance [7]. Пострадавшие от произвольных ограничений едва ли согласятся с утверждениями по поводу децентрализации в цифровых финансах, по крайней мере, в сегменте криптовалют. Криптовалюты, в особенности обеспеченные, привязанные к определенным платформенным сервисам, представляют собой явление цифровых финансов, именуемое централизованным финансированием (англ. CeFi – centralized finance). Имеются и промежуточные – переходные к DeFi архитектуры, как централизованно-децентрализованное финансирование (англ. CeDeFi – centralized-decentralized finance). Рынок ЦФА в России скорее относится к централизованному финансированию, в то время как некоторые распределенные частные необеспеченные криптовалюты с большей справедливостью могут рассматриваться как инструменты CeDeFi.

Децентрализованное финансирование, напротив, характеризует высочайшую степень распределения финансовых отношений с устранением ключевых посредников. Архитектура DeFi характеризуется несколькими уровнями, включая протоколы, их управление, которое осуществляют децентрализованные автономные организации (DAO), приложения для доступа к протоколам смарт-контрактов, платформы для управления соответствующими приложениями, а также агрегаторы приложений и платформ. Надстройки над смарт-контрактом поставляют субъекты цифровой экономики, в то время как ликвидность для этих контрактов и арбитраж могут предлагать все заинтересованные лица, включая классических финансовых посредников, таких как коммерческие банки.

Систематизируя основные идеи, представленные в релевантных литературных источниках [8-10], под децентрализованным финансированием представляется возможным понимать комплекс финансовых отношений, участие в которых обеспечивается через экосистему финансовых приложений, построенную на основе блокчейн-технологий и криптовалют, и позволяющую пользователям получать доступ к традиционным финансовым услугам, таким как кредитование, инвестирование, страхование и др., без участия централизованных институтов и посредников, замещаемыми смарт-контрактами и инфраструктурными организациями.

Децентрализованное финансирование представляет собой концептуально новый подход к организации цифровых финансовых отношений, применение которого может не только усовершенствовать существующие финансовые процессы, но и вывести их на качественно иной уровень, более полно удовлетворяющий потребности участников финансово-экономических отношений. Внедрение DeFi является важным этапом в цепочке финансовых инноваций, которые, при правильной и контролируемой реализации, могут значительно изменить как сами финансовые отношения, так и их участников, неизбежно влияя на функционирование традиционных финансовых институтов.

Для классических финансовых институтов возможности, предоставляемые DeFi, заключаются в том, что децентрализованное финансирование позволяет им участвовать в финтех-инициативах без необходимости радикального изменения ключевых бизнес-процессов. Однако развитие DeFi сопряжено с рядом технологических и экономических рисков, а также общей неопределенностью относительно будущего развития технологий и связанных с этим изменений на финансовых рынках и институтах. Несмотря на это, при наличии соответствующих регуляторных разрешений, участие традиционных финансовых посредников в DeFi-экономике может способствовать укреплению их конкурентоспособности, сохранению и расширению клиентской базы, стимулированию технологического развития и обеспечению стабильного роста финансовых экосистем.

Регулирование DeFi, вместе с перспективами построения суверенной российской инфраструктуры, остаются неопределенными, что усиливает риски цифрового финансового развития. Государства сталкиваются с вызовом поиска эффективной модели регулирования, осложненного не только концептуальной новизной финансовых технологий, но и трудностями в прогнозировании их развития и координации международных усилий. Это особенно важно в контексте трансграничного характера DeFi. Выбор окончательной модели регулирования на национальном и международном уровнях будет определять влияние развития DeFi на общественный прогресс, финансовые рынки и институты, а также на такую важную задачу, как повышение финансовой доступности.

В то время как традиционные финансовые институты в Европе, США и странах, таких как ОАЭ, активно исследуют и внедряют DeFi для повышения своей конкурентоспособности [11], в Российской Федерации децентрализованное финансирование остается в правовом вакууме. На момент подготовки данного исследования в 2024 году DeFi в России находится в «серой» зоне регулирования: он не запрещен, но и не легализован, что создает множество проблем для потенциальных участников. Среди них можно выделить вопросы соответствия требованиям финансового мониторинга, легализации доходов и защиты прав инвесторов.

Отсутствие суверенных DeFi-решений в России также является фактором, сдерживающим принятие решений о легализации и разработке нормативных рамок для регулирования децентрализованных финансов. Деятельность российских участников в сфере DeFi вплоть до настоящего времени осуществляется в трансграничной среде, которая не контролируется национальным регулятором и не подпадает под действие российского законодательства. Подобная ситуация характерна и для других форм распределенных цифровых финансов, включая гибридные модели централизованно-децентрализованного финансирования.

В условиях стремительно меняющейся финансовой среды важно изучить лучшие практики зарубежных стран, чтобы оценить потенциал и риски развития DeFi для финансовых рынков России. Кроме того, необходимо выявить возможные препятствия и угрозы для традиционных финансовых институтов. Такой анализ поможет определить стратегические направления для интеграции децентрализованных финансовых технологий в российскую экономику, что позволит укрепить позиции страны на глобальном финансовом рынке.

На основе анализа релевантных литературных источников [12-18] представляется возможным выделить несколько ключевых причин, побуждающих традиционные финансовые институты интегрировать децентрализованное финансирование в свою деятельность.

Во-первых, это стремление к укреплению цифровых компетенций и созданию собственного пула финансовых технологий. В условиях, когда DeFi находится на стадии апробации, участие в этих процессах позволяет организациям тестировать инновационные решения и готовиться к их масштабному внедрению.

Во-вторых, важным мотивом выхода институтов традиционных финансов в DeFi выступает поддержание конкурентоспособности, реализация стремления перенести свои

сильные стороны, такие как клиентское доверие, в цифровую сферу. Для этого традиционные институты, порой готовы инвестировать значительные средства в цифровое развитие, даже если это временно снижает их ликвидность. Подобные инвестиции традиционных финансовых институтов за рубежом, как коммерческие банки, включают предоставление ликвидности для смарт-контрактов и облачных услуг для децентрализованных автономных организаций, а также конвертацию фиатных и криптоактивов с минимальной маржой.

Третья причина связана с доступом к глобальной ликвидности через децентрализованные биржи и обменные протоколы. Предоставление цифровых платформ и сервисов рынку децентрализованного цифрового финансирования позволяет традиционным институтам улучшать управление активами и снижать операционные затраты.

Четвертое направление — развитие технологий кредитования и инвестирования. DeFi предоставляет возможности автоматизации этих процессов с использованием смарт-контрактов, что может способствовать снижению рисков и затрат для традиционных финансовых игроков. Однако стоит отметить, что регуляторы часто скептически относятся к подобным инициативам, особенно в части кредитования через DeFi.

Наконец, интернационализация бизнеса через DeFi открывает новые горизонты для развития и роста классических финансовых посредников. Традиционные институты могут расширять свою деятельность за пределы национальных границ, получая доступ к новым рынкам. В условиях санкций некоторые традиционные игроки российского финансового рынка могут использовать DeFi для обхода ограничений благодаря отсутствию инструментов полного контроля за операциями со стороны недружественных государств и их агентов.

Важно особо учитывать, что в зарубежных странах внедрение механизмов DeFi нередко сопровождается регуляторными ограничениями, которые касаются не только кредитования по модели реер-to-реер, но и займов. Применение соответствующего подхода связано с требованиями по формированию резервов на случай дефолта заемщика и регулированием в области противодействия отмыванию преступных доходов и финансированию терроризма (ПОД/ФТ), а также финансовым мониторингом.

В этой связи можно отметить сходство между текущим состоянием DeFi за рубежом и перспективами его развития в России. Участие традиционных финансовых организаций в поставке ликвидности смарт-контрактам имеет определенные отличия от кредитования, характеризуясь элементами инвестирования и предоставления финансовых гарантий. Подобные операции могут варьироваться в зависимости от фактического отчуждения денежных средств.

Традиционные финансовые организации, обладая развитыми цифровыми компетенциями, включая разработку программных средств и приложений для управления централизованным финансированием, способны занять значительную нишу в сфере информационных решений для рынка DeFi. Речь идет не только о коммерческих банках с международным опытом, но и о других финансовых учреждениях, таких как крупные инвестиционные компании, фондовые биржи и платежные системы.

В России некоторые традиционные финансовые организации в настоящий момент достаточно активно развивают экосистемный подход к своему развитию, в том числе в области цифровизации, предоставляя услуги агрегаторов на рынке CeFi, который потенциально может стать основой для будущего рынка DeFi. Примеры таких организаций включают Группу «Сбер», ПАО «Альфа-Банк» и группу Тинькофф, которые выступают операторами информационных систем (ОИС) по выпуску и учету ЦФА. В результате традиционные финансовые институты могут успешно интегрировать инновации DeFi, адаптируясь к новым условиям и повышая свою конкурентоспособность на глобальном рынке.

В международной практике традиционные финансовые институты демонстрируют определенный интерес к DeFi, хотя их участие в децентрализованном финансировании зачастую носит экспериментальный характер, что связано с желанием снизить риски, связанные с конкурентоспособностью, и занять незаполненные ниши на рынке DeFi, где они могут успешно конкурировать. Однако, следует отметить, что возможности для участия в DeFi для традиционных финансовых посредников значительно шире, чем может показаться на первый взгляд, хотя и сопряжены с определенными рисками.

В зарубежной практике формируется достаточно примечательный опыт, статистически иллюстрирующий описанные выше закономерности. Так, в частности, неуклонно растет доля традиционных финансовых институтов как среди поставщиков ликвидности DAO, так и в качестве номинальных держателей протоколов смарт-контрактов (Рисунок 1; в исследовании McKinsey, по материалам которого приведена соответствующая иллюстрация, описывается участие в DeFi коммерческих банков, пенсионных фондов и инвестиционных компаний в своей совокупности).

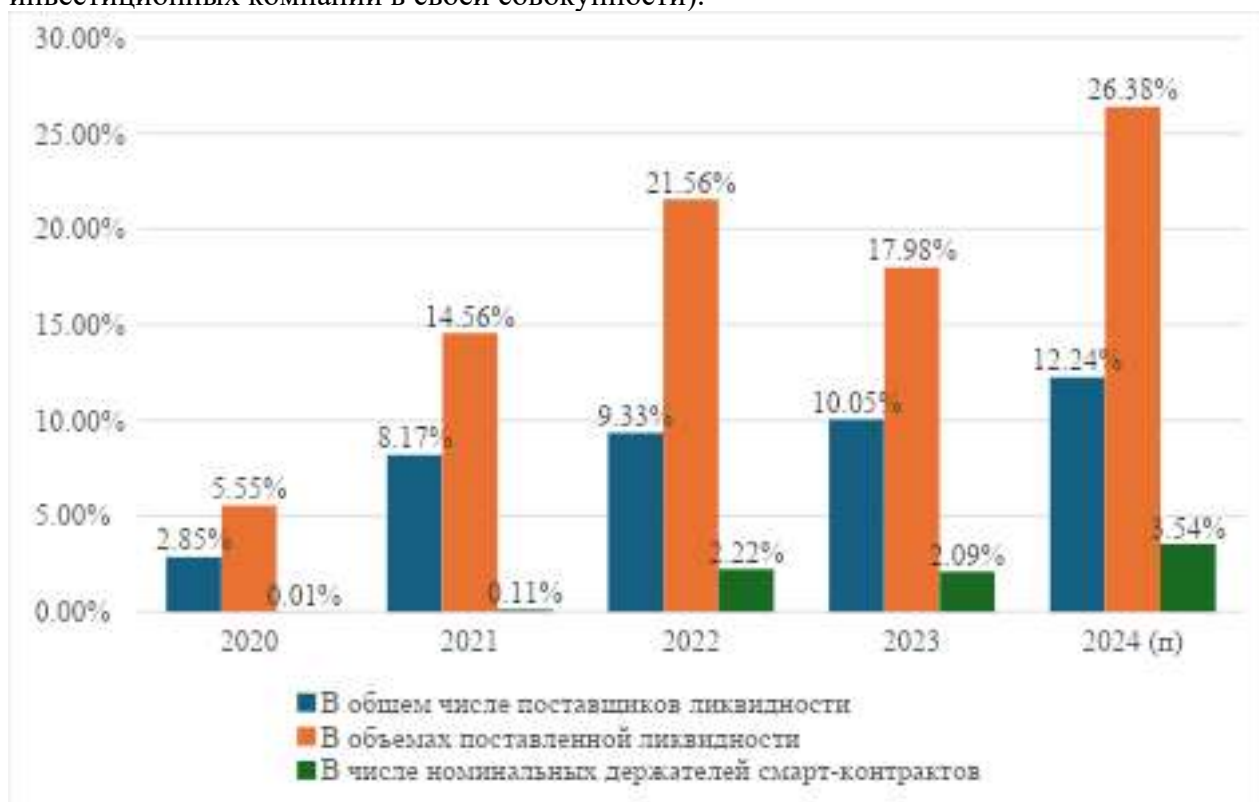


Рисунок 1 – Удельный вес традиционных финансовых посредников (коммерческих банков и инвестиционных организаций) среди поставщиков ликвидности смарт-контрактов и их номинальных держателей в 2020–2024 (прогноз) годах, %

Источник: Составлено по [1; 2]

Так, в 2023 году традиционные финансовые посредники занимали 10,05% мирового рынка поставщиков ликвидности для смарт-контрактов (с прогнозным значением на 2024 год в 12,24%) и 17,98% в стоимостном объеме (коррекция 2023 года по прогнозам deVere Group сменится устойчивым ростом в среднесрочной перспективе [19]). И к 2023 году стали играть определенную роль среди номинальных держателей протоколов смарт-контрактов DeFi.

Рост удельного веса традиционных финансовых посредников среди поставщиков ликвидности для децентрализованного финансирования по числу организаций с учетом прогноза, за пять лет с 2020 по 2024 год составит 9,39 процентных пункта (п.п.), фактически накопленный за четыре года составил 7,20 п.п. А соответствующие показатели прогнозируемого и фактического роста денежных объемов предоставленной ликвидности составили +20,83% (+12,43%).



На Рисунке 2 приведена динамика прироста объема цифровых заимствований финансовых и нефинансовых организаций, а на Рисунке 3 – их доля в цифровых заимствованиях на рынках CeDeFi и DeFi.



Рисунок 2 – Динамика прироста объема CeDeFi и DeFi заимствований финансовых и нефинансовых организаций в 2021–2023 гг., (г./г., %)

Источник: Составлено по: [1; 3]

Так, в частности, если темпы прироста объемов цифровых заимствований нефинансовых организаций за последние три года сокращались – с 8,98% в 2021 году до 3,98% в 2023 году, или на 5 процентных пункта (п. п.), то годовые темпы прироста объема CeDeFi и DeFi заимствований финансовых организаций за тот же период выросли на 4,74 п.п., достигнув значения 7,99% в 2023 году.

К 2023 году доля финансовых организаций в объеме CeDeFi и DeFi заимствований в мировом масштабе выросла до 17,84%, и они со всей справедливостью могут рассматриваться как важные игроки на рынке децентрализованного финансирования.

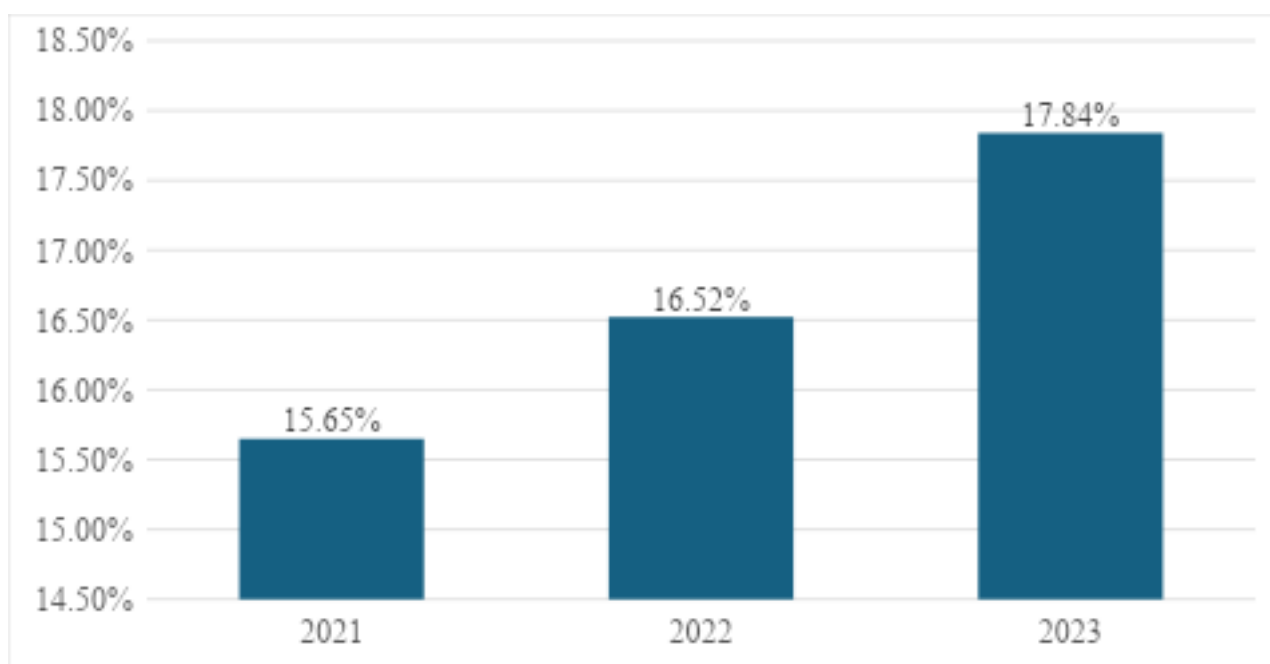


Рисунок 3 – Доля финансовых организаций в объеме CeDeFi и DeFi заимствований в 2021–2023 гг., %

Источник: Составлено по [1; 3]

Можно констатировать, что финансовые организации, хотя и не опережают нефинансовые в структуре DeFi заимствований, однако к 2023 году выходят на опережающие темпы роста, что дополнительно иллюстрирует интерес традиционных финансовых посредников к децентрализованному финансированию. Причем гипотетически может сложиться такая ситуация, когда активность традиционных финансовых организаций в сфере DeFi-заимствований будет гарантировать устойчивость развития самого DeFi-рынка.

**Заключение.** Децентрализованное финансирование представляет собой новую парадигму в предоставлении финансовых услуг, основанную на использовании технологии распределенного реестра, прежде всего блокчейна, и смарт-контрактов. Применение данной модели цифровых финансовых отношений позволяет заинтересованным субъектам получать доступ к финансовым услугам без участия посредников и централизованных структур.

DeFi предоставляет традиционным финансовым институтам широкий спектр возможностей для адаптации к современным вызовам и повышения своей конкурентоспособности на глобальном рынке.

Проведенный анализ показал, что в мировой практике и в перспективе развития финансовых рынков Российской Федерации традиционные финансовые институты могут найти определенные ниши в системе децентрализованного финансирования. При наличии законодательных разрешений они способны выступать как кредиторы в DeFi, а также использовать возможности для заимствования финансовых ресурсов. Таким образом, интеграция DeFi в деятельность классических институтов может стать важным фактором их адаптации к современным вызовам и повышения конкурентоспособности. Примечательно, что в течение последних двух десятилетий политика Банка России характеризуется значительной консервативностью, что влияет на регулирование цифровых финансовых инноваций. Тем не менее, авторское видение предполагает, что мегарегулятор может пересмотреть свои подходы к регулированию DeFi, учитывая глобальные тенденции и внутренние потребности рынка.

#### **Список источников**

1. Digi Financing Comprehensive Review. – L.: McKinsey, 2024. – 89p.
2. Fintechs: A new paradigm of growth. – NY: McKinsey, 2023. – 17 p.
3. Pulse of Fintech H2'23. Global analysis of fintech funding. February 2024. – Amsterdam: KPMG, 2024. – 59 p.
4. Gramlich V. et al. A multivocal literature review of decentralized finance: Current knowledge and future research avenues //Electronic Markets. – 2023. – Vol. 33. – No. 1. – P. 11. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12525-023-00637-4>
5. Pedersen N. Financial technology: case studies in Fintech innovation. – Kogan Page Publishers, 2020.
6. Zetsche D. A., Arner D. W., Buckley R. P. Decentralized finance (defi) //Journal of Financial Regulation. – 2020. – Vol. 6. – P. 172-203. DOI: <https://doi.org/10.1093/jfr/fjaa010>
7. Криптовалютная биржа Binance запретила россиянам р2р-операции с любыми иностранными валютами [Электронный ресурс]. URL: <https://www.moscowtimes.io/2023/08/26/kriptobirzha-binance-zapretila-rossiyanam-operatsii-cherez-p2p-servis-s-lyubimi-inostrannimi-valyutami-a53096> (дата обращения 25.10.2024).
8. Янльян С. Децентрализованные финансы (defi): современные тенденции и проблемы развития //Инновации и инвестиции. – 2023. – №. 8. – С. 229–231.

9. Makarov I. et al. Cryptocurrencies and Decentralized Finance. – Bank for International Settlements, 2022. – No 1061. Handle: *RePEc:bis:biswps:1061*
10. Nadler M., Bekemeier F., Schär F. DeFi risk transfer: Towards a fully decentralized insurance protocol //2023 IEEE international conference on blockchain and cryptocurrency (ICBC). – IEEE, 2023. – P. 1-9. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICBC56567.2023.10174937>
11. Aquilina M., Frost J., Schrimpf A. Decentralized finance (DeFi): A functional approach //Journal of Financial Regulation. – 2024. – Vol. 10. – No. 1. – P. 1-27. DOI: <https://doi.org/10.1093/jfr/fjad013>
12. Alt R., Fridgen G., Chang Y. The future of fintech—Towards ubiquitous financial services //Electronic Markets. – 2024. – Vol. 34. – No. 1. – P. 3. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12525-023-00687-8>
13. Katsamakas E., Sánchez-Cartas J. M. A Computational Model of the Effects of Borrower Default on the Stability of P2P Lending Platforms //Available at SSRN 4803046. – 2024. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40822-024-00280-0>
14. Liang S. The future of finance: fintech and digital transformation //Highlights in Business, Economics and Management. – 2023. – Vol. 15. – P. 20-26. DOI: <https://doi.org/10.54097/hbem.v15i.9222>
15. Mehta P. et al. Unravelling FinTech Lending: Risks, Transparency and Sustainable Growth in Modern India //2023 IEEE International Conference on Technology Management, Operations and Decisions (ICTMOD). – IEEE, 2023. – P. 1-7. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICTMOD59086.2023.10438141>
16. Qian M. et al. Alternative financial institutions in China //Research Handbook on Alternative Finance. – 2024. – P. 213-249. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781800370494.00019>
17. Xu J., Vadgama N. From banks to defi: the evolution of the lending market //Enabling the Internet of Value: How Blockchain Connects Global Businesses. – 2022. – P. 53-66. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-78184-2\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-78184-2_6)
18. Yin W. et al. Stacking ensemble method for personal credit risk assessment in Peer-to-Peer lending //Applied Soft Computing. – 2023. – Vol. 142. – P. 110302. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2023.110302>
19. 6 predictions for fintech in 2024 // deVere Group [E-Source]. URL: <https://www.devere-group.com/6-predictions-for-fintech-in-2024> (дата обращения 01.10.2024).

#### **Сведения об авторе**

**Погосян А.А.**, аспирант кафедры “Мировая экономика, финансы и страхование”, ФГБОУ ВПО «Академия труда и социальных отношений», г. Москва, Россия  
ORCID 0009-0003-0096-2306

#### **Information about the author**

**Poghosyan A.A.**, graduate student of the department, “Global Economy, Finance and Insurance”, FSBEI HPE Academy of Labour and Social Relations, Moscow, Russia

УДК 331.21

DOI 10.26118/2782-4586.2025.52.48.080

**Айнур Гасанли**

Азербайджанский Университет Кооперации

### **Влияние налоговой цифровизации на корпоративные структуры заработной платы**

**Аннотация.** Цифровизация налогов привела к значительным изменениям в корпоративных схемах расчета заработной платы, включая повышение эффективности, прозрачности и автоматизации. Несколько изменений принесли несколько преимуществ. Электронное выставление счетов и отчетность в реальном времени — два примера цифровых налоговых систем, которые правительства по всему миру внедряют для повышения уровня соответствия и сокращения уклонения от уплаты налогов. Эти достижения кардинально изменили процессы расчета заработной платы, объединив налоговые вычеты в реальном времени, повысив точность и сократив количество административных трудностей.

Сегодня организации полагаются на решения по расчету заработной платы, которые управляются искусственным интеллектом, чтобы обеспечить соответствие постоянно меняющимся налоговым требованиям, одновременно снижая количество ошибок и штрафов. Используя прогнозную аналитику для улучшения управления денежными потоками, цифровые налоговые структуры могут улучшить финансовое планирование. Необходимость периодических обновлений системы, риски для кибербезопасности и опасения по поводу конфиденциальности данных — вот некоторые из трудностей, которые все еще существуют.

Оцифровка налогов, если учесть все факторы, способствует развитию более эффективной и хорошо организованной системы расчета заработной платы, что выгодно как государственным, так и частным налоговым органам. Чтобы обеспечить соблюдение требований и упростить процедуры расчета заработной платы в налоговой среде, которая становится все более цифровизированной, предприятиям необходимо вносить коррективы, поскольку правила цифрового налогообложения продолжают ужесточаться.

**Ключевые слова:** Налог, цифровизация, корпоративная, структура заработной платы.

**Aynur Hasanli**

Azerbaijan Cooperation University

### **The impact of tax digitalization on corporate wage structures**

**Abstract.** The digitalization of taxes has brought about significant changes in corporate payroll arrangements, including increased efficiency, transparency, and automation. Several changes have brought several benefits. Electronic invoicing and real-time reporting are two examples of digital tax systems that governments around the world are implementing to improve compliance and reduce tax evasion. These advances have revolutionized payroll processes by consolidating tax deductions in real time, increasing accuracy, and reducing administrative hassles. Today, organizations rely on AI-driven payroll solutions to ensure compliance with ever-changing tax requirements while reducing errors and penalties. By using predictive analytics to improve cash flow management, digital tax structures can improve financial planning. The need for periodic system updates, cybersecurity risks, and concerns about data privacy are some of the challenges that still exist. Tax digitization, when all factors are taken into account, contributes to a more efficient and well-organized payroll system, which benefits both public and private tax authorities.

To ensure compliance and simplify payroll procedures in an increasingly digital tax environment, businesses need to make adjustments as digital tax rules continue to tighten.

**Keywords:** Tax, digitalization, corporate, payroll structure.

### **Введение**

Внедрение цифровизации налоговых систем стало тенденцией, которая происходит во всем мире в результате стремления к эффективности, точности и прозрачности финансовой отчетности [1].

**Актуальность исследования:** Этот спрос привел к установке цифровой инфраструктуры. В свою очередь, эта трансформация оказывает существенное влияние на соблюдение налогового законодательства, автоматизацию и финансовое управление. Она также имеет важные последствия для систем расчета заработной платы организаций [2].

Изменения, вызванные введением налоговой отчетности в режиме реального времени и процессов соблюдения требований, управляемых искусственным интеллектом правительствами, — это то, к чему предприятия вынуждены адаптироваться, чтобы оставаться конкурентоспособными. Предприятия, законодатели и финансовые эксперты должны хорошо понимать, какое влияние цифровизация налогов окажет на механизмы расчета заработной платы, чтобы успешно управлять постоянно меняющейся нормативной средой. Это понимание жизненно важно для них, чтобы правильно управлять нормативной средой.

**Научная новизна исследования:** В этом исследовании анализируется тема, которая получила ограниченное количество эмпирических исследований, и в центре внимания этого исследования находится пересечение цифровизации налогов и систем расчета заработной платы, используемых компаниями [5]. Эти результаты дают новое понимание того, как цифровые налоговые системы влияют на автоматизацию расчета заработной платы, процесс соблюдения налогового законодательства и процесс принятия финансовых решений. Кроме того, исследование изучает новые препятствия, такие как опасения по поводу конфиденциальности данных и угроз кибербезопасности, и оно предоставляет компаниям гибкие способы решения этих проблем. В целом, отчет является всеобъемлющим ресурсом [3]. За счет интеграции налоговых технологий и систем расчета заработной платы цель этого исследования состоит в том, чтобы внести вклад в существующий массив информации о процессах цифровой трансформации в корпоративных финансах.

**Цель и задачи исследования:** Основная цель данного исследования — оценить последствия цифровизации налогов для структур заработной платы компаний. Помимо конкретных целей, есть и другие [4]:

a) Анализ того, как цифровые налоговые разработки влияют на процедуры расчета заработной платы и подходы к соблюдению требований.

b) Анализ преимуществ, которые включают в себя улучшенную налоговую отчетность, снижение административных расходов и большую точность в отчетности о результатах, среди прочих преимуществ.

c) Исследование проблем, связанных с кибербезопасностью, конфиденциальностью данных и правовыми достижениями.

d) Крайне важно предоставлять организациям консультации для максимизации эффективности администрирования заработной платы в цифровой налоговой среде.

**Теоретическая и практическая значимость исследования:** Если рассматривать с теоретической точки зрения, это исследование представляет собой дополнение к текущему объему литературы, охватывающей цифровые налоги, корпоративные финансы и роботизированные услуги по расчету заработной платы. Можно получить представление о том, как правила цифрового налогообложения влияют на принятие финансовых решений и как они влияют на механизмы расчета заработной платы, посредством разработки концептуальной структуры [6].

Что касается практических последствий, результаты предоставляют предприятиям, налоговым органам и компаниям, которые разрабатывают программное обеспечение для расчета заработной платы, ценные идеи, имеющие практическое значение. Благодаря использованию этого исследования предприятия имеют возможность повысить эффективность своих процедур расчета заработной платы, гарантировать, что они соответствуют законодательству, регулирующему налоги, и снизить риски, связанные с цифровыми налоговыми соглашениями. Кроме того, политики могут использовать результаты исследования для улучшения политики в отношении цифровизации налогов, что будет способствовать созданию налоговой системы, которая будет как более эффективной, так и прозрачной.

После цифризации налоговых систем в Азербайджане структура корпоративных зарплат значительно изменилась. Повышение производительности, прозрачность и соответствие более высоким стандартам — некоторые из способов, которыми это произошло [7].

Автоматизация налоговой отчетности и интеграции данных в режиме реального времени уменьшила административные ограничения для предприятий. В результате люди не делают больше человеческих ошибок при расчетах заработной платы и налоговых декларациях. Взносы в социальное обеспечение, налоговые вычеты и декларации по подоходному налогу можно вести более эффективно с цифровыми платформами [8].

Компания получает значительные преимущества, поскольку это гарантирует своевременные и точные платежи. В результате этого изменения предприятиям настоятельно рекомендуется перестроить свои системы администрирования заработной платы и использовать современные программные продукты, чтобы соответствовать цифровым инициативам Государственной налоговой службы. Кроме того, возможности цифровых налоговых систем помогли в финансовом планировании и оптимизации расходов предприятий, поскольку они улучшили прослеживаемость процессов расчета заработной платы [9].

Компании могут повысить свою способность оценивать свои налоговые обязательства, лучше оптимизировать распределение заработной платы и гарантировать, что льготы распределяются правильно, используя налоговые данные и аналитику в режиме реального времени. Поскольку расчет заработной платы стал более точным и менее ошибочным, возникло меньше разногласий. Кроме того, в наши дни взаимодействие между предприятиями и работниками улучшилось. Кроме того, штрафы за несоблюдение правил были снижены благодаря автоматизации налоговых вычетов. Это привело к более четкой и законной системе расчета заработной платы.

### **Заключение**

Несмотря на то, что эти преимущества доступны, переход на цифровые налоговые системы представляет собой проблему для организаций, особенно для организаций, имеющих устаревшую систему расчета заработной платы. Многие компании считают, что адаптация своих систем для удовлетворения требованиям цифрового налогообложения представляет собой большую работу. Это связано с сложностью процесса. Таким образом, необходимо вкладывать значительные средства в современное программное обеспечение для расчета заработной платы и предоставления персоналу различных методов обучения. Внедрение цифровых систем расчета заработной платы может быть особенно сложным для МСП из-за высоких расходов и технических знаний, необходимых для внедрения этих решений. Кроме того, поскольку данные по заработной плате и налогам становятся все более цифровыми, растет беспокойство по поводу кибербезопасности. В таких ситуациях необходимы надежные меры безопасности данных, чтобы хакеры и мошенники не могли получить доступ к конфиденциальной финансовой информации и ее компрометировать [6].

Система расчета заработной платы компаний в Азербайджане была модернизирована с целью повышения эффективности, точности и соответствия требованиям после введения цифрового налогообложения. Препятствия, возникающие на

начальном этапе внедрения, быстро преодолеваются долгосрочными преимуществами автоматизации, такими как сокращение количества работы, необходимой для выполнения административных задач, и улучшение управления финансовыми ресурсами. Поскольку правительство продолжает свою стратегию цифровой трансформации, компании должны постоянно адаптироваться к новым технологиям и правилам, чтобы оставаться конкурентоспособными и законными. Это необходимо, чтобы гарантировать надежный и конкурентоспособный расчет заработной платы.

#### **Список источников**

1. OECD, Promoting Enterprise Digitalisation in Azerbaijan, 2022. [Online]. Available: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/04/promoting-enterprise-digitalisation-in-azerbaijan\\_6187d4fa/6a612a2a-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/04/promoting-enterprise-digitalisation-in-azerbaijan_6187d4fa/6a612a2a-en.pdf). [Accessed: 19-Feb-2025].
2. Deloitte, Taxation and Investment in Azerbaijan, 2024. [Online]. Available: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/az/Documents/tax/Taxation%20and%20investment%20in%20Azerbaijan%202024%20by%20Deloitte%20Azerbaijan%20.pdf>. [Accessed: 19-Feb-2025].
3. Khalilov and R. Mammadov, "Digitalization Perspectives of the Azerbaijan Economy," Propulsion Technologies Journal, 2024. [Online]. Available: <https://www.propulsiontechjournal.com/index.php/journal/article/download/3957/2683/6804>. [Accessed: 19-Feb-2025].
4. OECD, "Azerbaijan Joins the Inclusive Framework on BEPS and Participates in the Agreement to Address the Tax Challenges Arising from the Digitalisation of the Economy," 2022. [Online]. Available: <https://www.oecd.org/en/about/news/announcements/2022/12/azerbaijan-joins-the-inclusive-framework-on-beps-and-participates-in-the-agreement-to-address-the-tax-challenges-arising-from-the-digitalisation-of-the-economy.html>. [Accessed: 19-Feb-2025].
5. IMF, "Exploring the Adoption of Selected Digital Technologies in Tax Administration," 2023. [Online]. Available: <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/068/2023/008/article-A001-en.xml>. [Accessed: 19-Feb-2025].
6. KPMG, Taxation of the Digitalized Economy - Developments Summary, 2023. [Online]. Available: <https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/pdf/2023/digitalized-economy-taxation-developments-summary.pdf>. [Accessed: 19-Feb-2025].
7. Neeyamo, "Azerbaijan Payroll & Employer of Record: A Complete Guide," 2024. [Online]. Available: <https://www.neeyamo.com/global-guide/azerbaijan>. [Accessed: 19-Feb-2025].
8. Quaderno, "How Digitalization Will Completely Transform Taxes," 2023. [Online]. Available: <https://quaderno.io/blog/digitalization-of-taxes/>. [Accessed: 19-Feb-2025].
9. Deloitte, Taxation and Investment in Azerbaijan, 2023. [Online]. Available: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/az/Documents/tax/DeloitteAZ-guide2023.pdf>. [Accessed: 19-Feb-2025].
10. Asian Development Bank, Azerbaijan: Country Digital Development Overview, 2024. [Online]. Available: <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/484586/aze-digital-development-overview.pdf>. [Accessed: 19-Feb-2025].

#### **Сведения об авторе**

**Айнур Гасанли**, преподаватель университета, Азербайджанский Университет Кооперации, г.Баку, Азербайджан

#### **Information about the author**

**Aynur Hasanli**, Lecturer, Azerbaijan Cooperation University, Baku, Republic of Azerbaijan

УДК 332.02

DOI 10.26118/2782-4586.2025.80.45.081

**Александрова Ольга Сергеевна**  
Российская таможенная академия  
**Александрова Людмила Юрьевна**  
Московского гуманитарно-экономического университета  
Чебоксарский институт (филиал)  
**Медведева Татьяна Александровна**  
Чувашский государственный аграрный университет

### **Принципы и функции самоменеджмента в системе управления персоналом**

**Аннотация.** В современных условиях самоменеджмент начинает приобретать новые формы и выполнять новые функции, оказывая все большее влияние на эффективность системы управления персоналом организации.

Целью настоящего исследования стал сравнительный анализ принципов и функций самоменеджмента в системе управления персоналом. В статье установлена их взаимосвязь, доказана необходимость соблюдения принципов и комплексной реализации всех управленческих функций. Приведены результаты исследования отношения сотрудников ООО «Гарант-Чебоксары» к самоменеджменту, его влияния на эффективность системы управления персоналом и значимости этого влияния. Сделаны выводы о том, что анализируемые принципы и функции связаны между собой управленческой логикой и особо значимы в управленческой практике.

**Ключевые слова:** персонал, управление персоналом, система управления персоналом, самоменеджмент, принципы самоменеджмента, функции самоменеджмента.

**Alexandrova Olga Sergeevna**  
Russian Customs Academy  
**Alexandrova Lyudmila Yuryevna**  
Moscow University of Humanities and Economics  
Cheboksary Institute (branch)  
**Medvedeva Tatiana Alexandrovna**  
Chuvash State Agrarian University

### **Principles and functions of self -management in the personnel management system**

**Annotation.** In modern conditions, self-management is beginning to take on new forms and perform new functions, having an increasing impact on the effectiveness of the organization's personnel management system. The purpose of this study is a comparative analysis of the principles and functions of self-management in the personnel management system. The article establishes their relationship, proves the need to comply with the principles and the integrated implementation of all managerial functions. The article presents the results of a study of the attitude of employees of LLC Garant Cheboksary to self-management, its impact on the effectiveness of the personnel management system and the significance of this influence. It is concluded that the analyzed principles and functions are interconnected by managerial logic and are particularly important in management practice.

**Keywords:** personnel, personnel management, personnel management system, self-management, principles of self-management, functions of self-management.



**Введение.** Относительно новым направлением менеджмента, связанным непосредственно с личностью и управлением ее базовыми ресурсами, является самоменеджмент [17].

Как область научного знания и научное направление, связанное с организацией труда и управления, он имеет тесную связь со стратегическим, операционным и информационным менеджментом.

В предметно-практической сфере самоменеджмент означает возможность осуществлять саморегулирование и эффективно организовывать различные процессы в профессиональной и личной сфере [7, с. 638]. На практике реализация функций самоменеджмента означает возможность не только экономии времени, как одного из основных ресурсов человека, но и способность управлять своими эмоциями, формировать траекторию саморазвития, повышать производительность труда, что в конечном итоге приводит к повышению экономической эффективности.

### **Результаты исследования**

Самоменеджмент на сегодняшний день не имеет общепринятого определения, различные авторы характеризуют его с точки зрения своего научного направления [18, с. 57].

Он представляет собой:

- науку о самоуправлении человека;
- управление собой для достижения наилучшего отношения «результаты/затраты», выраженных в стоимостных показателях (в деньгах) [4]; управление личной эффективностью и ресурсами для профессионально-личностного развития; управление такими базовыми ресурсами личности, как время, активность, платежеспособность, образованность» [13];

- ключевую компетенцию личности, которая состоит из способности и готовности управлять своим развитием и саморазвитием, сформированности умений и навыков ставить операционализированные цели и задачи, управлять временем (тайм-менеджмент), проектировать и реализовывать индивидуальные образовательные маршруты, осуществлять самоанализ, прогнозирование, профессиональное самоопределение; самопознание, самообучение, самоорганизацию, самомотивацию, самовоспитание, самоконтроль [6, с. 34];

- способность человека эффективно управлять своим временем, энергией и ресурсами для достижения своих целей [10, с. 324];

- способ управления своим временем, планами, задачами [18, с. 60]; инструмент личностного роста, самоуправления и развития человека;

- практику управления собой, своим временем и эмоциями [1, с. 121];

- последовательное и целенаправленное использование руководителем (специалистом и т. д.) апробированных методов и практических приемов работы в повседневной деятельности для повышения эффективности выполняемых процедур и операций, достижения намеченных целей [3];

- теорию и практику лучшего использования собственных способностей и сознательного управления течением своей жизни [16].

Анализ определений самоменеджмента позволяет сделать следующие выводы:

- во-первых, можно применять различные подходы к исследованию самоменеджмента. Например, функциональный (включающий анализ функциональных звеньев системы осознанной саморегуляции, включая принятую субъектом цель деятельности, программу исполнительских действий, контроль и оценку реальных результатов, решения о коррекции системы саморегулирования) и компетентностный (предполагающий анализ индивидуальных компетенций субъекта, необходимых для эффективного управления его собственной деятельностью, включая специальные знания, умения, ситуационный опыт и способность использовать его в повседневной работе);

–во-вторых, самоменеджмент, по сравнению с тайм-менеджментом, является более широкой сферой управления личностью собой;

–в-третьих, он раскрывается такими понятиями, как самоуправление, самоорганизация, саморегуляция; его признаками являются направленность самоорганизации и самопроизвольность (обеспечивает появление эффекта в условиях управляемых систем), ресурсная поддержка и индивидуальный подход (учет индивидуальных особенностей).

Действительно, самоменеджмент исходит из факта уникальности индивидуальной жизни. Он индивидуален, «окрашен различными цветами» его таланта и личного опыта. Самоуправление, выбор его техник и инструментов должен быть персонализированными, учитывающим индивидуально-психологические и иные особенности личности. «Гонка» за «модой на самореализацию» и модными советами, как и использование шаблонных решений по самоорганизации, как правило, на практике не всегда эффективны.

Основополагающими положениями любой науки, в том числе самоменеджмента, являются ее принципы. Они раскрываются через его функции, которые находятся в определённой взаимосвязи и, как правило, реализуются в определённой последовательности (табл. 1).

Таблица 1 – Связь принципов самоменеджмента с его функциями и их значимость в системе управления персоналом

Принципы	Функции самоменеджмента и значимость их реализации в СУП		
	Название	Содержание	Вес
Целенаправленность	Самоанализ и постановка целей	Информационно-коммуникативная – сквозная функция	0,2
Плановость	Планирование и принятие решения		0,2
Организация и активность	Организация (реализация)		0,28
Контроль и оценка	Контроль и оценка		0,16
Мотивация и самодисциплина	Мотивация		0,16
			Анализ своих компетенций, возможностей; осознание свои целей; формирование целевых ориентиров; постановка четких, конкретных и достижимых целей, их конкретизация
			Разработка краткосрочных и долгосрочных планов [14], графика нагрузки; конкретизация графика работ и их параметров, разработка пошагового плана действий (собственной дорожной карты); определение затрат на его выполнение; структуризация способов решения конфликтов
			Баланс усилий по различным направлениям деятельности [11]; определение приоритетов; организация рабочего пространства и бизнес-процессов; выполнении практической деятельности
			Подведение итогов на всех этапах деятельности; сопоставление фактических результатов с заданными; оценка состояния работ; оценка своих успехов и качества труда; корректировка работ [12]
			Поддержка и повышение мотивации; формирование побуждающей к действию силы для выполнения работы; разработка системы наград за достижение результатов; использование мотивирующих материалов

Информация, представленная в таблице 1, свидетельствует о том, что функции самоменеджмента связаны между собой управленческой логикой. Их реализация

осуществляется в итерационном режиме [2; 15]. Это означает, что «по мере их выполнения возможны возвращения к любой предыдущей функции, ее уточнение» [16].

Связующей, сквозной функцией является информационно-коммуникативная, выражающаяся в поиске и обмене информацией, осуществлении коммуникационных связей на всех фазах процесса самоменеджмента, в управлении движением информационного потока. Согласно Лотеру Зайверту данная функция объединяет все остальные и «цементирует» их [9].

Функции самоменеджмента в системе управления персоналом (СУП) предполагают их реализацию в рабочем пространстве. Они выражаются в таких ключевых аспектах, как планирование, организация, контроль, мотивация, обратная связь (получение и анализ обратной связи от своих коллег и подчиненных, опора на поддерживающие коммуникации) [5; 8].

Реализация обозначенных функций в СУП приводит к повышению качества выполнения функциональных обязанностей как управленческим, так и производственным персоналом, то есть позволяет: во-первых, руководителям использовать эффективные методы работы с персоналом и приводить ключевые процессы управления им в соответствии со стратегическими целями организации; во-вторых, сотрудникам – более эффективно управлять своими ресурсами для решения профессиональных задач, повышая производительность труда и удовлетворенность выполняемой работой.

Раскроем значимость реализации функций самоменеджмента на примере ООО «Гарант-Чебоксары» – российской компании, осуществляющей деятельность в области информационных технологий с 30 октября 1998 г.

Цель компании – быть лучшим партнером лучших информационных технологий, направленных на повышение эффективности бизнес-процессов российских предприятий, совершенствование государственного управления и цифровой трансформации общества. Основной вид деятельности (по коду ОКВЭД ред.2): 63.11.1 – Деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов.

Понимание сотрудниками самоменеджмента и его значимости в современных условиях (для выявления его специфики в декабре 2024 г был проведен опрос 25 сотрудников ООО «Гарант-Чебоксары») раскрыто на рисунке 1.

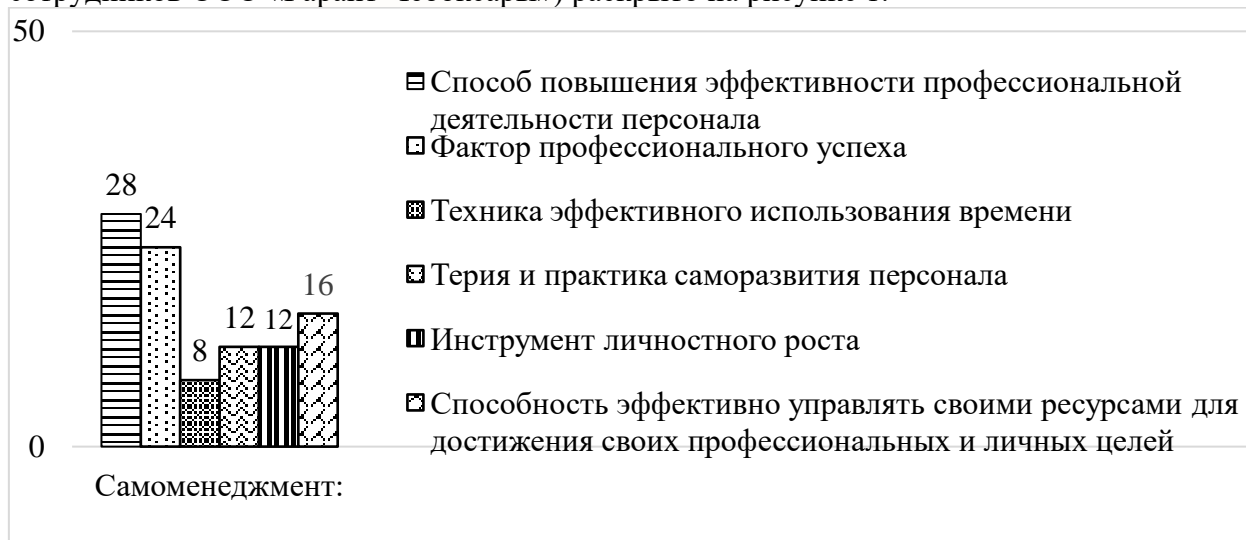


Рисунок 1 – Понимание сотрудниками ООО «Гарант-Чебоксары» самоменеджмента и его значимости, %

Как видим из рисунка 1, подавляющая часть сотрудников считают самоменеджмент способом повышения эффективности профессиональной деятельности персонала (28%), фактором его профессионального успеха (24%). Сотрудники ООО «Гарант-Чебоксары» понимают самоменеджмент как последовательное целенаправленное использование

эффективных методов работы с оптимальным использованием собственных ресурсов для достижения, прежде всего, профессиональных целей:

–на первом месте оказались представления сотрудников о самоменеджменте, необходимом для решения профессиональных задач и обеспечения профессионального успеха;

–второе место по значимости «заняла» способность самоменеджмента гармонизировать профессиональные и личные цели (16%);

–на третье место сотрудники отнесли самоменеджмент, как теорию и практику саморазвития, инструмент личностного роста (наименее популярная точка зрения, по 12%).

Отношение к самоменеджменту и его влияние на эффективность труда персонала, эффективность системы управления персоналом (СУП) и эффективность деятельности организации в целом раскрыто на рисунке 2.



Рисунок 2 – Отношение сотрудников к самоменеджменту и его влиянию на эффективность труда персонала, систему управления персоналом и деятельность ООО «Гарант-Чебоксары», %

Рисунок 2 показывает, что в современном контексте управления связь между самоменеджментом и эффективностью системы управления персоналом отмечает подавляющее большинство сотрудников исследуемой компании (72%).

Значимость влияния реализуемых функций самоменеджмента на эффективность системы управления персоналом демонстрирует рисунок 3.

Он показывает, что главное в самоменеджменте, с позиции обеспечения эффективности системы управления персоналом, – это соблюдение принципов и практическая реализация его функций (68%). Второе место по значимости разделили функции постановки целей и планирования (по 54%).

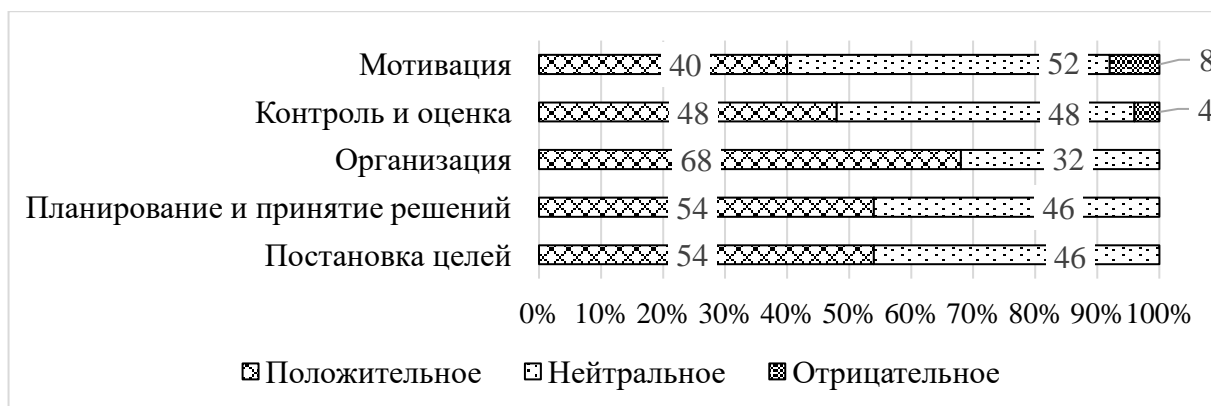


Рисунок 3 – Значимость влияния реализуемых функций самоменеджмента на эффективность системы управления персоналом в ООО «Гарант-Чебоксары», %

Это говорит о том, что главное в самоменеджменте – не хотеть и рассуждать, не бесконечно планировать и разрабатывать идеальную жизненную стратегию, не контролировать и оценить, а делать! Целенаправленно системно работать над позитивными изменениями своей жизни (профессиональной и личной) и внедрять изменения в свою жизнь!

Рассчитанный методом попарных сравнений весовой коэффициент функций самоменеджмента (табл. 1) соответствует полученным данным: наибольший вес имеет функция организации (0,28), наименьший – мотивация, контроль и оценка (по 0,16).

#### **Выводы/Заключение**

Потенциал восприятия и реализации функций самоменеджмента, как инструмента управления персоналом, высок. По результатам проведенного исследования одной из основных функций (принципов) самоменеджмента, реализуемых в процессе функционирования и развития системы управления персоналом, является организация (организация и активность) (68%).

Способность к эффективному управлению собой и собственными ресурсами особенно важна для руководителя, так как он несет ответственность не только за самого себя, но и за вверенное ему подразделение, организацию в целом [1, с. 121]. Соблюдение принципов и реализация функций самоменеджмента в системе управления персоналом позволяет:

- эффективно организовывать свой труд и труд подчиненных;
- кратчайшим путем достигать профессиональных целей;
- сохранять высокую работоспособность и способствовать повышению производительности труда подчиненных, получая удовлетворение от выполняемой работы;
- целенаправленно и последовательно использовать различные методики, инструменты и техники для эффективного управления персоналом организации.

#### **Список источников**

1. Агаева А. Н. Влияние реализации функций и социальных технологий самоменеджмента на развитие и гармоничное взаимодействие персонала в организации / А. Н. Агаева, Л. Р. Яковлева // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2017. – № 2(63). – С. 120-132.
2. Алексеева Н. В. Управление изменениями как технология управления, направленная на предупреждение кризиса в организациях / Н. В. Алексеева, Т. А. Медведева, С. П. Яковлев // Перспективные технологии и инновации в АПК в условиях цифровизации : Материалы III Международной научно-практической конференции. – Чебоксары : Чувашский государственный аграрный университет, 2024. – С. 391-393.
3. Варламов К. И. Личная тектология (самоменеджмент): курс лекций / К. И. Варламов, В. С. Карпичев. – Москва : Луч, – 1993. – 129 с.
4. Гончарова Е. И., Костомарова С. В. Самоменеджмент в системе управления человеческими ресурсами / Е. И. Гончарова, С. В. Костомарова // Экономика. Инновации. Управление качеством. – 2019. – № 2 (19). – С. 31а-32.
5. Ивлев Д. Н. Экономический потенциал организации и необходимость ее повышения / Д. Н. Ивлев, А. А. Семенов // Перспективные технологии и инновации в АПК в условиях цифровизации : Материалы III Международной научно-практической конференции. – Чебоксары : Чувашский государственный аграрный университет, 2024. – С. 445-449.
6. Ильина И. В. Формирование компетентности самоменеджмента будущих специалистов в условиях их непрерывного профессионального развития / И. В. Ильина, С. Н. Белова, П. А. Меркулов // Шамовские чтения : Сборник статей XVI Международной научно-практической конференции. В 2-х томах, Москва, 25 января – 03 февраля 2024 года. – Москва: Научная школа управления образовательными системами, 2024. – С. 33-36.

7. Исследование применений технологий самоменеджмента в профессиональной деятельности государственных гражданских служащих департамента имущественных отношений Краснодарского края / М. А. Мартояс, З. А. Хачак, А. В. Гросу, Е. А. Лепигова // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 5(64). – С. 635-639.

8. Корников А. В. Угрозы и риски деловой активности хозяйствующего субъекта: теоретико-практический аспект / А. В. Корников, А. А. Семенов // Перспективные технологии и инновации в АПК в условиях цифровизации: Материалы III Международной научно-практической конференции. – Чебоксары : Чувашикий государственный аграрный университет, 2024. – С. 449-452.

9. Лотар Зайверт. Ваше время – в Ваших руках [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://gigabaza.ru/doc/70807-pall.html> (дата обращения: 05.02.2025).

10. Мануилова З. В. Самоменеджмент специалистов и управленцев в экономических системах / З. В. Мануилова // Управление экономикой, системами, процессами : Сборник статей VIII Международной научно-практической конференции, Пенза, 14-15 октября 2024 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2024. – С. 324-327.

11. Медведева Т. А. Современные системы и методы стратегического управления персоналом организации / Т. А. Медведева, Г. М. Лохонова // Современные проблемы аграрной экономики и пути их решения : Материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. – Чебоксары : Чувашикий государственный аграрный университет, 2023. – С. 412-415.

12. Павлова М. А. Стратегическое развитие организации в условиях цифровой экономики / М. А. Павлова, Т. А. Медведева // Молодежь и инновации : Материалы XX Всероссийской (национальной) научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и студентов. – Чебоксары : Чувашикий государственный аграрный университет, 2024. – С. 406-408.

13. Психологические основы самоменеджмента. Курс лекций [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1722338201&tld=ru&lang=ru&name=Psiholog> (дата обращения: 07.02.2025).

14. Семенов А. А. Актуальные инструменты противодействия угрозам и рискам кадровой безопасности организации / А. А. Семенов, Н. В. Алексеева // Тенденции развития АПК региона в условиях современных вызовов: экономические и гуманитарные аспекты : Материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Чебоксары, 30 октября 2024 года. – Чебоксары : Чувашикий государственный аграрный университет, 2024. – С. 498-506.

15. Семенов А. А. К вопросу об оценке экономического потенциала организации / А. А. Семенов, Т. А. Медведева // Научно-образовательная среда как основа развития интеллектуального потенциала сельского хозяйства регионов России : материалы IV Международной научно-практической конференции, Чебоксары, 06 сентября 2024 года. – Чебоксары : Чувашикий государственный аграрный университет, 2024. – С. 484-488.

16. Спивак В. А. Самоменеджмент как вид менеджмента – области исследования / В. А. Спивак // Лидерство и менеджмент. – 2017. – Том 4. – № 4. – С. 153-167.

17. Щербакова Е. С. Самоменеджмент в деятельности руководителя / Е. С. Щербакова // Экономика и социум. – 2021. – № 4-2(83). – С. 747-751.

18. Ярушева С. А. Самоменеджмент как фактор профессионального развития управленческих кадров / С. А. Ярушева, А. В. Бабенко // Общество, экономика, управление. – 2023. – Т. 8, № 4. – С. 56-61.

19. Designing the intra-school system of meta-subject education / S. Vorovshchikov, E. Artamonova, C. Speshneva [et al.] // Espacios. – 2019. – Vol. 40, No. 12. – P. 25.

#### **Сведения об авторах**

**Александрова Ольга Сергеевна**, студент кафедры экономической теории и экономики таможенного дела, ГКОУ ВО «Российская таможенная академия», г. Люберцы, Россия.

**Александрова Людмила Юрьевна**, канд. пед. наук, доцент, доцент кафедры экономики и менеджмента, Чебоксарский институт (филиал) АНО ВО Московского гуманитарно-экономического университета, г. Чебоксары, Россия.

**Медведева Татьяна Александровна**, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры финансов и кредита ФГБОУ ВО «Чувашский государственный аграрный университет», г. Чебоксары, Россия.

#### **Information about the authors**

**Alexandrova Olga Sergeevna**, student of the Department of Economic Theory and Economics of Customs Affairs, GKOU VO «Russian Customs Academy», Lyubertsy, Russia.

**Alexandrova Lyudmila Yuryevna**, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor, Department of Economics and Management, Cheboksary Institute (branch) IT is AT the Moscow University of Humanities and Economics, Cheboksary, Russia.

**Medvedeva Tatiana Alexandrovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Finance and Credit, Chuvash State Agrarian University, Cheboksary, Russia.

УДК 339.138

DOI 10.26118/2782-4586.2025.21.61.082

**Чумаченко Галина Валерьевна**

Луганский государственный университет имени Владимира Даля

**Литвин Роман Игоревич**

Луганский государственный университет имени Владимира Даля

**Вишник Д.В.**

Луганский государственный университет имени Владимира Даля

### **Роль и место бенчмаркинга в сфере профессионального развития персонала**

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию использования бенчмаркинга в процессе профессионального развития кадров на предприятии. Описаны ключевые этапы проведения бенчмаркинга и проведен сравнительный анализ различных его видов. Предложена модель, которая позволяет эффективно использовать знания персонала, основываясь на результатах практической деятельности с привлечением как внутреннего, так и внешнего бенчмаркинга. Рассмотрены основные методы и преимущества применения трансформационного бенчмаркинга для улучшения профессионального развития кадров и повышения конкурентоспособности отечественных предприятий.

**Ключевые слова:** внешний бенчмаркинг, стратегический бенчмаркинг, трансформационный бенчмаркинг, профессиональное развитие кадров, конкурентоспособность предприятия, знание и навыки персонала.

**Chumachenko Galina Valeryevna**

Vladimir Dahl Luhansk State University

**Litvin Roman Igorevich**

Vladimir Dahl Luhansk State University

Vishnikin D.V.

Vladimir Dahl Luhansk State University

### **The role and place of benchmarking in the field of professional development of personnel**

**Annotation.** The article is devoted to the study of the use of benchmarking in the process of professional development of personnel at the enterprise. The key stages of benchmarking are described and a comparative analysis of its various types is carried out. A model is proposed that allows for the effective use of personnel knowledge based on the results of practical activities involving both internal and external benchmarking. The main methods and advantages of using transformational benchmarking to improve the professional development of personnel and increase the competitiveness of domestic enterprises are considered.

**Key words:** external benchmarking, strategic benchmarking, transformational benchmarking, professional development of personnel, enterprise competitiveness, personnel knowledge and skills.

Конкурентоспособность отечественных предприятий зависит от гибкости производства и выпуска наукоемкой продукции. Важно регулярно обновлять знания специалистов и поддерживать их интерес к высокоэффективному труду. Усиление конкуренции требует модернизации производственных мощностей и оптимизации управления. Знания становятся ключевым ресурсом, влияющим на качество кадров. Постоянное профессиональное развитие позволяет достичь синергии и долгосрочных преимуществ.



Технологии бенчмаркинга могут значительно усилить эту систему. Трансформация экономики и рост объемов знаний требуют современных подходов к управлению персоналом для повышения конкурентоспособности. Изучение, адаптация и внедрение лучших практик управления кадрами, включая бенчмаркинг, являются важными шагами для достижения стратегических целей.

Статья опирается на исследования, посвященные экономической устойчивости предприятий, вопросы кадрового аудита и бенчмаркинга в корпоративной среде и развития компетенций сотрудников: Розмыслова А.Н. [3], Чумаченко Г.В. [4], Литвина Р.И. [2] и Авдеевой В.Н. [1]. Используются теоретические основы в области финансовой безопасности домохозяйств Шильниковой З.Н., Шильникова А.А. [5]. Цель исследования - показать роль бенчмаркинга в профессиональном развитии кадров и его влияние на повышение конкурентоспособности предприятий.

Бенчмаркинг считается сравнительной оценкой эталона и тестовой системы, по сути, представляет собой более развитым методом аналогий. Цель бенчмаркинга — детальное изучение внутренней организации и отличительных черт функционирования предприятия, которое может дать что-то полезное для повышения эффективности своей собственной работы [2].

Итак, бенчмаркинг представляет собой инструмент выявления такой деятельности, которую другие организации осуществляют более эффективно, а также изучение, усовершенствование и применение методов работы других организаций.

Для большинства компаний бенчмаркинг не новый, поскольку он осуществлялся в рамках конкурентного анализа. Однако бенчмаркинг является более детализированной, формализованной и упорядоченной функцией, чем метод или подход к конкурентному анализу. В целом, осуществление бенчмаркинга на предприятии предполагает последовательное выполнение нескольких основных этапов, результатом которых является адаптация и применение лучших практических разработок, установление обоснованных задач для компании, внедрение полученного опыта.

Выделяют два вида бенчмаркинга: внутренний и внешний. Внутренний бенчмаркинг проводится внутри организации, где сравниваются характеристики схожих процессов. Внешний бенчмаркинг включает сравнение с другими предприятиями. Если сравниваются конкуренты, это называется конкурентным бенчмаркингом, а если участники узкого альянса — ассоциативным. Когда для сравнения выбираются компании из разных отраслей, это называется дифференциальным бенчмаркингом.

Виды бенчмаркинга делятся на стратегический, тактический и оперативный. История развития теории бенчмаркинга включает четыре этапа: конкурентный (начало 1970-х), дифференциальный (начало 1980-х), стратегический (середина 1980-х) и глобальный (начало 1990-х). Конкурентный бенчмаркинг направлен на анализ конкурентного потенциала и изучение лучших практик конкурентов. Дифференциальный акцентирует внимание на опыте лидеров из других отраслей. Стратегический бенчмаркинг оценивает стратегии и подходы успешных компаний для улучшения производительности. Глобальный бенчмаркинг интегрирует мировой опыт с учетом культурных и национальных особенностей.

По глубине изменений, скорости трансформации организации и регулярности таких трансформаций необходимо выделять, по нашему мнению, рефлексивный, системный и трансформационный вид бенчмаркинга.

Рефлексивный тип бенчмаркинга прежде всего присущ был первым попыткам внедрения конкурентного бенчмаркинга. В этих условиях происходило изучение и адаптация или просто рефлексивное копирование опыта конкурентов или партнеров в процессе работы.

Системный тип бенчмаркинга возникает прежде всего с развитием всеобъемлющего управления качеством. В связи с этим многие компании начинают избирательно анализировать лучший опыт не только своих конкурентов, но и компаний из других

отраслей. объективно ориентированными на лучшие достижения компаний-лидеров.

Трансформационный тип бенчмаркинга, в отличие от предыдущего, ориентирован не только на систематизацию, адаптацию (усовершенствование) и внедрение лучшего опыта в практику собственной компании, а на проведение глубоких трансформационных изменений как во внутренней, так и во внешней среде организации с целью достижения стратегических конкурентных преимуществ.

Наряду с этим трансформационный бенчмаркинг в отличие от других, в частности в сфере развития кадрового потенциала предприятия, отличается необходимостью проведения изменений не только в техническом или организационном аспектах, а прежде всего трансформации знаний работников о состоянии определенной проблемы, их видении и, как следствие, отношении к исполнению своих профессиональных обязанностей (табл. 1).

Таблица 1 – Сравнительная характеристика рефлексивного, дифференциального и трансформационного видов бенчмаркинга управления развитием кадрового потенциала

Виды бенчмаркинга	Цели, задача	Объект	Данные	Информация	Знание	Философия (видение), ценности	Отношение	Изменения	Оценка результатов
Рефлексивный	+	+	+	+	-	-	-	+/-	+/-
Системный	+	+	+	+	+/-	-	-	+/-	+/-
Трансформационный	+	+	+	+	+	+	+	+	+

где: „+” – да; „+/-” – частично; „-” – нет

Изменения в управлении развитием кадров должны фокусироваться прежде всего на внедрении политики мотивации высококвалифицированных сотрудников, что особенно важно в нынешних условиях. Поэтому ключевое значение для обеспечения эффективности профессионального развития кадров в контексте формирования системы управления знаниями на предприятии имеет создание условий, способствующих активному обмену знаниями между сотрудниками и максимально полному использованию их потенциала в практической деятельности.

Таким образом, бенчмаркинг является важным инструментом для повышения конкурентоспособности предприятий, позволяющим эффективно сравнивать свои показатели с лучшими практиками других компаний и адаптировать их к своим условиям. Внедрение бенчмаркинга способствует улучшению бизнес-процессов, повышению квалификации персонала и достижению устойчивых конкурентных преимуществ на рынке.

#### Список источников

1. Авдеева В. Н. Развитие ключевых компетенций сотрудников в рамках менеджмента персонала / В. Н. Авдеева // Первый экономический журнал. – 2024. – № 11(353). – С. 137-143. – DOI 10.58551/20728115\_2024\_11\_137. – EDN SHIMRN.
2. Литвин Р. И. Бенчмаркинг: инновационный аспект развития в условиях корпоративной коллаборации предприятий / Р. И. Литвин // Торговля и рынок. – 2022. – Т. 1, № 4(64). – С. 278-284. – EDN СОСХQM.
3. Розмыслов А. Н. Современные условия развития кадрового аудита как основы данных маркетинга персонала / А. Н. Розмыслов // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2023. – № 4(70). – С. 98-102. – EDN HZBYUJ.
4. Чумаченко Г. В. Инновационные технологии в маркетинге персонала: использование бенчмаркинга в условиях корпоративной коллаборации / Г. В. Чумаченко, Р. И. Литвин // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2023. – № 4(70). – С. 119-122. – EDN GVCOCV.

5. Шильникова З. Н. Финансовая безопасность домохозяйства: факторы влияния и угрозы / З. Н. Шильникова, А. А. Шильников // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2023. – № 3(69). – С. 154-158. – EDN CMENDO.

6. Цыварева О.П. Бенчмаркинг как способ повышения качества процесса управления организацией// Актуальные вопросы современной экономики.- 2020- № 6.- С.338-342

#### **Сведения об авторах**

**Чумаченко Галина Валерьевна**, д.э.н. доцент кафедры управления персоналом и экономической теории, Луганский государственный университет имени Владимира Даля, г. Луганск, Россия

**Литвин Роман Игоревич**, старший преподаватель кафедры управления персоналом и экономической теории, Луганский государственный университет имени Владимира Даля, г. Луганск, Россия

**Вишникин Д.В.**, студент кафедры управления персоналом и экономической теории, Луганский государственный университет имени Владимира Даля, г. Луганск, Россия

#### **Information about the authors**

**Chumachenko Galina Valeryevna**, Doctor of Economics, Associate Professor Department of Personnel Management and Economic Theory, Vladimir Dahl Luhansk State University, Luhansk, Russia

**Litvin Roman Igorevich**, Senior Lecturer, Department of Personnel Management and Economic Theory, Vladimir Dahl Luhansk State University, Luhansk, Russia

**Vishnikin D.V.**, Student, Department of Personnel Management and Economic Theory, Vladimir Dahl Luhansk State University, Luhansk, Russia

УДК 332.14: 470

DOI 10.26118/2782-4586.2025.75.74.083

**Колос Игорь Викторович**

Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М.Туган-Барановского

**Скибенко Галина Геннадьевна**

Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М.Туган-Барановского

**Бродецкая Анна Петровна**

Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М.Туган-Барановского

### **Проекты инфраструктурного развития Донбасса**

**Аннотация.** В статье рассмотрены инвестиционные проекты Донбасса и их значимость для восстановления и развития региона. Приведены примеры некоторых проектов и рассмотрен ряд инвестиционно-привлекательных отраслей народного хозяйства региона. Представлены основные программы восстановления новых регионов России федерального и регионального уровней. Рассмотрены основные акторы по развитию ключевых секторов экономики Донбасса на современном этапе, а также основные площадки для формирования и реализации инвестиционных проектов. Представлено обоснование важности глубокой модернизации и расширения транспортной инфраструктуры как ключевого аспекта интеграции исторических регионов России в глобальную российскую сеть и отражены основные способы нахождения потенциальных инвесторов. Сделаны выводы относительно значимости инвестиционных проектов для развития Донецкой Народной Республики и их перспектив. Предложен вариант сбалансированного развития малого и среднего предпринимательства в разрезе поддержки и стимулирования креативных индустрий, позволяющих стартовать в бизнесе без существенных капиталовложений в сравнении с традиционными отраслями народного хозяйства.

**Ключевые слова:** Донбасс, инвестиции, проект, инвестиционная привлекательность, инвестор, креатор.

**Kolos Igor Viktorovich**

Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky

**Skibenko Galina Gennadievna**

Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky

**Brodetskaya Anna Petrovna<sup>1</sup>**

Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky

### **Donbass infrastructure development projects**

**Annotation.** The article considers investment projects of Donbass and their significance for reconstruction and development of the region. Examples of some projects are given and a number of investment-attractive sectors of the economy of the region are considered. Presented the main programs of reconstruction of new regions of Russia at federal and regional levels. The main actors for development of key sectors of the economy of Donbass at the current stage, as well as the main platforms for formation and implementation of investment projects are considered. The importance of deep modernization and expansion of transport infrastructure as a key aspect of integration of historical regions of Russia into the global Russian network is presented, and the main ways of finding potential investors are reflected. Conclusions were drawn regarding the importance of investment projects for development of the Donetsk People's Republic and their prospects. The proposal is a balanced development of small and medium-sized enterprises in terms of support and stimulation of creative industries, allowing starting business without significant investments compared with traditional branches of national economy.

**Keywords:** Donbass, investments, project, investment attractiveness, investor, creator.

## **Введение.**

Рыночные условия функционирования экономических систем во главу угла ставят задачу привлечения инвестиций как один из важнейших аспектов обеспечения развития любого региона. Развитие и восстановление Донбасса – это тема, которая привлекает внимание не только его жителей, но и достаточно широкого круга отечественных экономистов и исследователей, после ключевых изменений, связанных с его присоединением к Российской Федерации. Данный регион, обладающий обилием природных ресурсов и исторически известный своей промышленной базой, оказался в центре масштабных геополитических событий, которые оказали значительное влияние на его экономическую структуру и социальную динамику [1].

Удачное географическое расположение и достаточно развитая транспортная инфраструктура способствуют интеграции новых территорий в экономическое пространство Российской Федерации. Тем не менее, для этого необходимы значительные инвестиции, особенно с учетом масштабов разрушений. Инвестиции требуются не только для восстановления промышленной инфраструктуры, но и для жилья, дорог и социальных объектов.

Инвестиционная привлекательность является одним из главных условий стабильного развития территории, субъекты бизнеса, при этом, выступают одной из движущих сил экономического роста, как отдельного региона, так и государства в целом [2, с. 49].

### **Основная часть: проекты по развитию Донбасса.**

Привлечение инвесторов в регион осуществляется разными путями, в том числе на выставках, форумах, конференциях и т.п. Например, в рамках ПМЭФ-2024 председателем правительства ДНР подписано первое соглашение о сотрудничестве с Петербургским тракторным заводом. Благодаря этому соглашению в ДНР стартует производство дорожно-строительной и сельскохозяйственной техники «Кировец» [3]. Кроме того, Единым институтом пространственного планирования РФ начаты работы по изучению транспортно-логистического потенциала крупного транспортного узла в г. Ясиноватая [4].

С целью повышения инвестиционной привлекательности 8 августа 2022 года распоряжением правительства ДНР был создан Государственный Концерн «Корпорация развития Донбасса». Он является крупнейшим в регионе центром реализации государственной политики в области обеспечения модернизации и инновационного развития экономики, управления государственным имуществом [5].

На ПМЭФ-2024 «Корпорацией развития Донбасса» состоялось подписание международного соглашения о партнерстве с инвестиционной платформой из ОАЭ The AIM Congress, которая способствует поиску контрагентов за рубежом. Также достигнуты договоренности о сотрудничестве по ряду направлений с Вологодской областью, Ассоциацией кластеров, технопарков и ОЭЗ России, Аналитическим центром при Правительстве РФ, ООО «Альфа-Блок» и фондом «Наш спорт» [6].

Концерн формирует инфраструктуру для взаимодействия власти и бизнеса в рамках реализации инвестиционных проектов, направленных на улучшение социально-экономического развития ДНР и реализацию приоритетных проектов и республиканских программ.

Министерством экономического развития ДНР активно ведется работа над созданием благоприятных условий для расширения предпринимательства и инвестиционной деятельности в разрезе использования инструментария государственного регулирования. Одним из мероприятий повышения инвестиционной привлекательности ДНР от Минэкономразвития является ежемесячный мониторинг данных, поступающих от администраций городов и районов Республики. По результатам мониторинга выделены более 193 потенциальных инвестиционных площадок, которые будут способствовать реализации инвестпроектов, созданию рабочих мест и привлечению инвестиций в экономику регионов ДНР [7].

В январе-июне 2024 г. в Донецкой Народной Республике объем инвестиций, направленных в основной капитал, по сравнению с аналогичным периодом 2023 г., увеличился в 1,8 раза. Ведущим сегментом стала промышленность, доля которой в общем объеме инвестиций составила 35,5% [8].

Отметим, что за первое полугодие 2024 года инвестиционным комитетом ДНР утверждено 104 инвестиционных проекта, из которых 61 признан масштабным, а общая сумма вложений по ним составит 156,917 млрд рос. рублей. 47 проектов из этого числа представлены в сфере строительства. Сумма предложенных заявителями инвестиций превышает 116,5 млрд рос. рублей. Концептуально поддержано еще 43 проекта [9].

Также, важно упомянуть, что в 2023 году на внеочередном заседании Правительства принята Государственная программа развития промышленности ДНР на 2024–2026 гг. Уже в 2024 году инвестиции должны составить более 250 миллионов рос. рублей. А всего, за три года, объем инвестиций достигнет полутора миллиардов рос. рублей [10].

Особую роль на повестке развития занимает интеграция новых регионов в российские системы — транспортную, коммунальную, энергетическую и т.д. Для помощи новым регионам, по поручению Президента РФ, совместно с Минстроем РФ была подготовлена и утверждена Государственная программа Российской Федерации «Восстановление и социально-экономическое развитие Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области» от 22 декабря 2023 г. [11].

Программой предусмотрена реализация порядка 300 мероприятий, которые будут направлены на:

- восстановление и ремонт инфраструктуры в новых субъектах РФ;
- обеспечение граждан комфортным жильем и необходимыми социальными объектами;
- развитие социальной сферы и создание благоприятного инвестиционного климата.

Перечисленные меры должны привести к повышению уровня жизни граждан новых субъектов РФ до среднероссийских показателей к 2030 году.

На протяжении многих лет, ключевым сектором промышленности Донбасса являлась металлургия, занимая более 40% в структуре народнохозяйственного комплекса. На данный момент, металлургия в регионе находится в упадке, что обусловлено, в первую очередь, боевыми действиями, следствием которых стало сокращение или прекращение работы ряда предприятий, в том числе градообразующих. На рис. 1 отражена динамика реализации металлургической продукции ДНР в 2016-2024 гг.

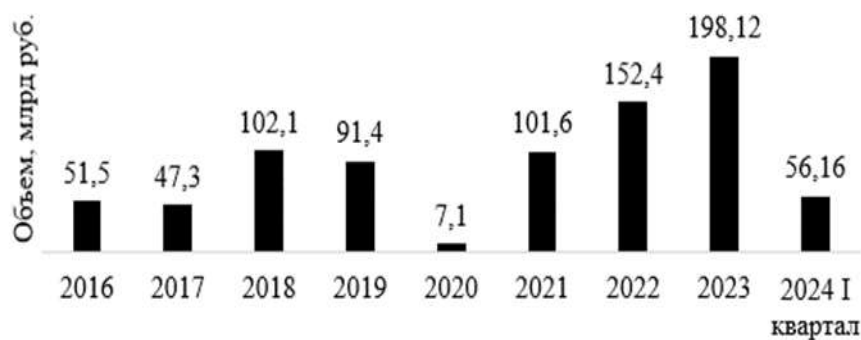


Рисунок 1 – Динамика реализации металлургической продукции ДНР в 2016-2024 гг. (млрд рос. руб.)

Данные рисунка сигнализируют о некотором «оживлении» отрасли, но общая ситуация свидетельствует про существенный кризис отрасли и требует значительных капиталовложений для старта ее развития.

Несмотря на сложную экономическую ситуацию, в ДНР ведётся работа по развитию региона и повышению инвестиционной привлекательности. В рамках программы по развитию инвестиционного строительства в ДНР выделено 167 земельных участков, что создает новые возможности для инвесторов и будет содействовать экономическому росту региона. Уже заключено 28 договоров аренды земельных участков и 32 инвестиционных соглашения на строительство 98 объектов [12].

Благодаря внедрению новых инвестиционных проектов на этапе строительства уже создано несколько сотен рабочих мест. Открытие новых коммерческих площадей также будет способствовать этому процессу.

Работы ведутся по всем направлениям: от объектов коммунальной инфраструктуры до объектов культуры, спорта и благоустройства. В табл. 1 представлены некоторые реализуемые инвестиционные проекты ДНР.

Таблица 1 – Реестр некоторых масштабных инвестиционных проектов ДНР [13]

№ п/п	Наименование ИП	Сведения об инвесторе	Срок реализации	Общая стоимость, млн руб.	Дата ввода
1	Ипотечное строительство многоквартирных домов «Дом с часами»	ООО «Специализированный застройщик «РКС-Девелопмент»	14 месяцев	600	III кв-л 2024
2	Детский реабилитационный центр	ООО «ФОРТ ПРОМИНВЕСТ»	60 месяцев	5 000	IV кв-л 2027
3	Строительство Агромолла-объекта инфраструктуры	ООО «Зорка Фуд»	60 месяцев	1 769,3	IV кв-л 2027
4	Реконструкция и модернизация гостиницы «Чайка»	ООО «МИР»	12 месяцев	538,8	III кв-л 2024
5	Строительство и запуск центров по сервисному, гарантийному и восстановительному ремонту автомобилей и автобусов производства ПАО «Камаз»	ООО «Донбасс-Камаз»	46 месяцев	40	III кв-л 2027

По данным Минстроя ДНР, за 2023 год восстановили свыше 9 тыс. объект, среди них 1683 многоквартирных дома, 7227 индивидуальных жилых домов, 453 объекта социального назначения: школы, детсады, больницы, административные здания и объекты тепло- и водоснабжения. Уделяется внимание как восстановлению повреждённой боевыми действиями инфраструктуры и жилищного фонда республики, так и ремонту, реконструкции транспортных сетей, энергосистем, коммунальной сферы, а также возведению новых жилых комплексов и социальных объектов. В работу по восстановлению

Республики включены 26 регионов, 8 государственных компаний – федеральных заказчиков и 74 подрядчика, а на их объектах трудится порядка 26 тыс. рабочих и порядка 2,5 тыс. единиц техники.

В 2023 году, в рамках Петербургского экономического форума, Банк ПСБ, правительство ДНР и Минстрой РФ подписали соглашение о сотрудничестве в финансово-кредитной области нацеливаясь на социально-экономическое развитие Республики. ПСБ уже внедрил немало финансовых продуктов в ДНР как для предпринимателей, так и для физических лиц, например, уже выдан первый ипотечный кредит, что долгое время было недоступно для жителей региона. ПСБ сейчас прорабатываются пилотные проекты по строительству жилья на территории ДНР с использованием мер государственной поддержки. Согласно прогноза до 2030 года объем ввода в эксплуатацию составит до 570 тыс. кв. м., а совокупный объем затрат на строительство и ввод жилья может составить до 45 млрд рос. рублей [14].

Жилищное строительство является не только ключевым аспектом обеспечения комфортных условий жизни и благосостояния граждан, но и движущей силой экономики в целом, способствуя созданию новых рабочих мест, формированию кооперационных цепочек и развитию смежных секторов. Власти ДНР готовы предоставить всестороннюю поддержку инвесторам, включая упрощение процедур получения разрешений и предложение налоговых льгот.

Основу экономики ДНР и ЛНР составляют промышленность (металлургия, угледобыча, производство электроэнергии) и сельское хозяйство.

Министерство угля и энергетики ДНР и подведомственные ему предприятия разработали проект программы восстановления угольной промышленности ДНР, которая рассчитана на пять лет. По ней общий объем инвестиций ожидается на уровне 60-65 млрд рос. рублей [15].

В июне 2024 г. региональное министерство угля и энергетики сообщило, что один из инвесторов – «ИМПЭКС-ДОН» вложил в 4 шахты на территории Республики 250 млн рос. руб. Инвестиции были направлены на ремонт шахтного оборудования, монтаж новых лав и привлечение новых работников.

Планируемые инвестиции в шахты ДНР и ЛНР на период 2024-2028 гг. составят более 25 млрд рос. руб. В Министерстве энергетики РФ ранее сообщали, что инвестиции будут направлены на обеспечение безопасных условий труда работников, модернизацию оборудования и повышение заработных плат шахтерам.

Наличие и постоянное совершенствование транспортной инфраструктуры – залог развития любой территории и привлечения дополнительных инвестиционных ресурсов. Донбасс располагает разветвленной транспортной системой, доставшейся ему с советских времен, но система либо изношена, либо получила ряд критических разрушений в результате боевых действий. Поэтому, особое внимание уделяется созданию комфортной транспортной инфраструктуры, для чего разработан ряд мер. Эти меры направлены на восстановление и строительство железнодорожных линий, путепроводов, вокзалов и остановочных пунктов, а также на возобновление пассажирских и грузовых перевозок. Кроме того, предусмотрена организация удобных транспортно-пересадочных узлов и логистических центров.

В настоящее время в регионе работают 23 автовокзала, действуют 646 маршрутов регулярных перевозок: 220 межрегиональных, 357 муниципальных и 69 межмуниципальных. Однако, для улучшения качества обслуживания населения Министерство транспорта ДНР представило проект развития транспортной инфраструктуры региона в соответствии с требованиями безопасности и других норм законодательства Российской Федерации. Проект будет реализован поэтапно и предусматривает строительство новых автовокзалов, адаптированных под различный пассажиропоток [16].



Что касается железнодорожной сети, то в 2024–2025 годах в новых регионах запланирован капитальный ремонт свыше 36 км железнодорожных путей. Комплексное восстановление инфраструктуры создаст возможность для организации новых и восстановления ранее существовавших логистических маршрутов для грузовых и пассажирских перевозок, а также улучшит железнодорожное сообщение с другими регионами континентальной России.

В мае 2023 года на базе региональных государственных железнодорожных предприятий было создано предприятие «Железные дороги Новороссии» (ЖДН). Предприятие находится в ведении Федерального агентства железнодорожного транспорта и помогает выстроить единую логистику в четырех новых регионах, контролирует обновление парк вагонов и локомотивов, а также создает единую систему управления перевозками [17].

В 2023 году силами предприятия выполнен капитальный ремонт железнодорожных путей общей протяженностью 60 км. Всего на восстановление железнодорожной инфраструктуры в 2023 году было направлено 9,6 млрд руб. рублей.

В рамках программы развития железнодорожной инфраструктуры до 2025 года запланировано восстановление двух вокзальных комплексов, восьми мостов и шести тяговых подстанций. Эти мероприятия создадут три тысячи новых рабочих мест. Кроме того, предусмотрено улучшение транспортного сообщения новых регионов с Крымом, Краснодаром и Ростовом-на-Дону путем строительства Азовского железнодорожного кольца [18].

В процессе восстановления и развития новых регионов сегодня задействованы все министерства, федеральные службы и множество организаций из различных секторов. К восстановлению Донбасса подключилась практически вся страна — по данным на конец июля 2024 г. почти 40 регионов взяли шефство над городами ДНР и ЛНР, а также других перешедших под контроль Российской Федерации территорий.

Что касается проблем регионального развития Донбасса, то можно выделить следующие:

- разрушение производственной инфраструктуры и повреждение промышленных объектов в результате боевых действий, приведшее к снижению производственных мощностей и ухудшению инвестиционного климата;
- существенный отток населения, включая квалифицированные кадры, подорвавший трудовой потенциал региона и затрудняющий восстановление экономики;
- высокий уровень безработицы и социальной незащищенности населения. Многие граждане потеряли свои источники дохода, что способствует росту бедности и социальной напряженности [19].

Что касается перспектив, то, по нашему мнению, следует отметить следующие возможности для развития Донбасса:

- восстановление и модернизация промышленного сектора с акцентом на наукоемкие и высокотехнологичные производства, что поможет повысить конкурентоспособность региона;
- развитие транспортной и логистической инфраструктуры, способствующей налаживанию связей с другими регионами Российской Федерации и расширению доступа на новые рынки сбыта;
- диверсификация экономики, включая развитие сферы услуг, туризма и агропромышленного комплекса, что позволит снизить зависимость от традиционных отраслей;
- поддержка малого и среднего бизнеса, который может стать драйвером экономического роста и создания новых рабочих мест;
- привлечение крупных государственных инвестиций для финансирования восстановления и модернизации региона.

### **Заключение.**

Исходя из указанных перспектив развития Донбасса, мы считаем, что ввиду ряда объективных причин, в регионе, в обозримом будущем, особое внимание следует уделять креативной индустрии. Это обусловлено разрушительными последствиями боевых действий для промышленных предприятий, изношенностью основных фондов в ключевых секторах экономики, нарастающей социальной напряженностью и т.д. В этих условиях так называемые креаторы, т.е. те, кто производят уникальные идеи и контент способны дать резкий толчок к росту, а такого плана людьми Донбасс всегда славился.

Креативная экономика является доступной для любого сообщества, поскольку не требует каких-либо конкретных природных ресурсов, выгодного географического положения или других внешних факторов получения конкурентного преимущества. Для нее требуются только знания и талант. Ключевыми факторами развития многих отраслей в экономике знаний являются творчество и инновации.

Таким образом, несмотря на сложную экономическую ситуацию, в ДНР ведётся работа по развитию и повышению инвестиционной привлекательности региона. Большая часть инвестиции вложена в жилищное строительство, так как во всех городах республики есть большая потребность в строительстве современного жилья.

С каждым разом инвесторы предоставляют больше своих проектов на рассмотрение Инвестиционным комитетом РФ. На сегодняшний день для реализации инвестиционных проектов на некоторых локациях все больше проявляется интерес со стороны российских вкладчиков. Это, в свою очередь, составляет в регионе живую конкуренцию, что в дальнейшем даст возможность выбирать лучшие из проектов, а инвесторы будут вынуждены тщательнее прорабатывать свои предложения.

### **Список источников**

1. Задача – восстановление: как российские регионы помогают отстраивать Донбасс / [Электронный ресурс] // Яндекс Дзен : [сайт]. — URL: <https://dzen.ru/a/ZGXSIZGI5APIS7a5> (дата обращения: 24.09.2024).
2. Ильющенко А.В. Сущность категории инвестиционная привлекательность региона / А.В. Ильющенко // Бизнес-образование в экономике знаний, 2017. – С. 48-51.
3. В ДНР будут выпускать и технику, и детали: соглашение с Петербургским тракторным заводом подписано / [Электронный ресурс] // Сетевое издание «Донецкое время» : [сайт]. — URL: <https://dntimes.ru/v-dnr-budut-vypuskat-i-tehniku-i-detali-soglashenie-s-peterburgskim-traktornym-zavodom-podpisano/> (дата обращения: 13.10.2024).
4. В Ясиноватой ДНР приступили к изучению транспортно-логистического потенциала / В Ясиноватой ДНР приступили к изучению транспортно-логистического потенциала [Электронный ресурс] // WWW.DONETSK.KP.RU : [сайт]. — URL: <https://www.donetsk.kp.ru/online/news/5838547/> (дата обращения: 13.10.2024).
5. Распоряжение Правительства Донецкой Народной Республики от 08 августа 2022 г. № 219 «О создании ГОСУДАРСТВЕННОГО КОНЦЕРНА «КОРПОРАЦИЯ РАЗВИТИЯ ДОНБАССА» / [Электронный ресурс] // ПРАВИТЕЛЬСТВО ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ. Официальный сайт: [сайт]. — URL: <https://pravdnr.ru/npa/rasporyazhenie-pravitelstva-doneczkoj-narodnoj-respubliki-ot-08-avgusta-2022-g-%e2%84%96-219-o-sozdanii-gosudarstvennogo-konczerna-korporacziya-razvitiya-donbassa/> (дата обращения: 13.10.2024).
6. Участие ДНР в ПМЭФ-2024: За два дня подписаны 11 соглашений о сотрудничестве / [Электронный ресурс] // Комсомольская правда : [сайт]. — URL: <https://www.donetsk.kp.ru/daily/27592.5/4942762/> (дата обращения: 13.10.2024).
7. Минэкономразвития ДНР Итоги деятельности Министерства в сфере инвестирования в первом квартале 2023 года / Минэкономразвития ДНР [Электронный ресурс] // Официальный сайт Минэкономразвития ДНР : [сайт]. — URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/itogi-deyatelnosti-minekonomrazvitiya-dnr-v-sfere-investirovaniya-za-i-kvartal-2023-goda%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/itogi-deyatelnosti-minekonomrazvitiya-dnr-v-sfere-investirovaniya-za-i-kvartal-2023-goda%20(1).pdf) (дата обращения: 13.10.2024).

8. Пресс-служба Министерства экономического развития ДНР В I полугодии 2024 г. в ДНР инвестиции выросли в 1,8 раза / Пресс-служба Министерства экономического развития ДНР [Электронный ресурс] // metalinfo.ru: [сайт]. — URL: <https://www.metalinfo.ru/ru/news/165435> (дата обращения: 13.10.2024).

9. В ДНР утвердили масштабные инвестиционные проекты на 157 млрд рублей / [Электронный ресурс] // Донецкое агентство новостей : [сайт]. — URL: <https://dan-news.ru/exclusive/v-dnr-utverzhdennye-61-masshtabnyj-investicionnyj-proekt-na-pochti-157-mlrd-rublej/> (дата обращения: 13.10.2024).

10. Правительство утвердило Государственную программу развития промышленности Республики на 2024-2026 годы / [Электронный ресурс] // Официальный сайт Правительства Донецкой Народной Республики : [сайт]. — URL: <https://pravdnr.ru/news/pravitelstvom-prinyata-gosudarstvennaya-programma-razvitiya-promyshlennosti-respubliki-na-2024-2026-gody/> (дата обращения: 13.10.2024).

11. Постановление Правительства Российской Федерации "Восстановление и социально-экономическое развитие Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области" от 22 декабря 2023 г. № 2255 // Официальный сайт Правительства России. - 22 декабря 2023

12. Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства (Минстрой ДНР) Инвестиционное строительство в ДНР: новые горизонты для развития / Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства (Минстрой ДНР) [Электронный ресурс] // Официальный сайт Минстрой ДНР : [сайт]. — URL: <https://minstroy-dnr.ru/investicionnoe-stroitelstvo-v-dnr-novye-gorizontyi-dlya-razvitiya> (дата обращения: 13.10.2024).

13. Реестр масштабных инвестиционных проектов Донецкой Народной Республики / [Электронный ресурс] // Корпорация развития Донбасса : [сайт]. — URL: <https://mer.govdnr.ru/images/phocadownloadpap/news/reestr-masshtabnyx-investicionnyx-proektov.pdf> (дата обращения: 16.10.2024).

14. Минстрой России, ДНР и ПСБ на ПМЭФ заключили соглашение о сотрудничестве / [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации : [сайт]. — URL: <https://www.minstroyrf.gov.ru/press/minstroy-rossii-dnr-i-psb-na-pmef-zaklyuchili-soglashenie-o-sotrudnichestve/> (дата обращения: 16.10.2024).

15. В ДНР рассчитывают ежегодно в течение пяти лет добывать до 2,5 млн тонн угля / [Электронный ресурс] // Информационный ресурс Рамблер : [сайт]. — URL: [https://finance.rambler.ru/economics/52302803/?utm\\_content=finance\\_media&utm\\_medium=read\\_more&utm\\_source=copylink](https://finance.rambler.ru/economics/52302803/?utm_content=finance_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink) (дата обращения: 16.10.2024).

16. Министерство транспорта ДНР представило проект развития транспортной инфраструктуры / [Электронный ресурс] // Сетевое издание МК-DONBASS.RU : [сайт]. — URL: <https://www.mk-donbass.ru/social/2024/08/15/ministerstvo-transporta-dnr-predstavilo-proekt-razvitiya-transportnoy-infrastruktury.html> (дата обращения: 16.10.2024).

17. Правительство утвердило распоряжение о создании "Железных дорог Новороссии" / [Электронный ресурс] // Сетевое издание РИА Новости : [сайт]. — URL: <https://ria.ru/20230531/rasporyazhenie-1875231580.html> (дата обращения: 16.10.2024).

18. Глава Минстроя сообщил, что Мариуполь и Запорожскую область соединят железной дорогой / [Электронный ресурс] // Информационное агентство ТАСС : [сайт]. — URL: <https://tass.ru/ekonomika/19455267> (дата обращения: 16.10.2024).

19. Ершаков Д. «Мы еще в самом начале»: какие проблемы возникли при восстановлении Донбасса / Дмитрий Ершаков [Электронный ресурс] // Редакция «Федерал Пресс» : [сайт]. — URL: <https://fedpress.ru/news/23/policy/3346654> (дата обращения: 20.10.2024).

**Сведения об авторах**

**Колос Игорь Викторович**, старший преподаватель, Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М.Туган-Барановского, г. Донецк, Россия

**Скибенко Галина Геннадьевна**, старший преподаватель, Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М.Туган-Барановского, г. Донецк, Россия

**Бродецкая Анна Петровна**, студент, Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М.Туган-Барановского, г. Донецк, Россия

**Information about the authors**

**Kolos Igor Viktorovich**, Senior Lecturer, Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky, Donetsk, Russia

**Skibenko Galina Gennadievna**, Senior Lecturer, Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky, Donetsk, Russia

**Brodetskaya Anna Petrovna**, Student, Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky, Donetsk, Russia

УДК 336.763.31

DOI 10.26118/2782-4586.2025.79.44.084

**Усванов Вадим Сергеевич**

Брянский государственный университет им. акад. И. Г. Петровского

### **Индекс RGBI как индикатор ликвидности государственных облигаций**

**Аннотация.** работе рассмотрен и проанализирован основной индекс государственных облигаций в Российской Федерации. Проведен краткий исторический анализ формирования и развития индекса RGBI. Также была проанализирована методика расчета индекса. В ходе исследования обозначена взаимосвязь ликвидности государственных облигаций и индекса RGBI. Помимо этого, проанализирован индекс совокупного дохода государственных облигаций RGBITR, методика его формирования, отличия и преимущества по сравнению с классическим индексом RGBI. В ходе работы также проанализирован состав индекса RGBI, принцип формирования облигационной корзины, периодичность расчета и отдельные специфические аспекты, позволяющие облигации войти в корзину RGBI. Была проанализирована динамика индекса RGBI за период с момента начала расчета в 2003 году до конца 2024 года. В ходе исследования выделены тенденции и закономерности в динамике индекса, на основе которых представлены прогнозы и предположения о дальнейшем движении индекса. Также была определена тесная взаимосвязь ликвидности облигационной корзины и динамики индекса RGBI.

**Ключевые слова:** облигация, долг, государство, индекс, ликвидность.

**Usvanov Vadim Sergeevich**

Bryansk State Academician I.G. Petrovski University

### **RGBI as an indicator of liquidity of government bonds**

**Abstract.** The paper examines and analyzes the main indicator of government bonds in the Russian Federation. A brief historical overview of the formation and evolution of the RGBI indicator is provided. The methodology for calculating the index is also examined. The study establishes a link between the liquidity of government bonds and the RGBI indicator. Additionally, the total yield indicator of government bonds, RGBITR, its methodology, differences, and advantages compared to the classical RGBI indicator are analyzed. During the work, the structure of the RGBI, the principle for forming a bond portfolio, the frequency of calculations, and specific criteria for including bonds in the RGBI portfolio were also analyzed. Furthermore, the dynamics of the RGBI over the period from its inception in 2003 until the end of 2024 is analyzed. During the study, trends and patterns in the index's dynamics were identified, on the basis of which predictions and assumptions about its future movement were presented. A close relationship was also established between the liquidity of the bond portfolio and the RGBI index's movement.

**Keywords:** bond, debt, government, index, liquidity.

**Введение.** Российский биржевой рынок государственных облигаций на современном этапе представляет собой динамичную и развивающуюся систему государственных заимствований. Обусловлено это высокой ключевой ставкой ЦБ, ослаблением рубля, и, как следствие, потерей государством части доходов, и рядом других макроэкономических факторов. В сложившейся ситуации, рынок биржевых заимствований позволяет частично покрыть дефицит бюджета при значительных объемах выпуска. Помимо этого, государственные облигации являются надежным инструментом среднесрочного и долгосрочного инвестирования для консервативных инвесторов,

пенсионных фондов, крупных хедж-фондов или инвестиционных компаний, при составлении консервативных портфелей. Динамичное развитие рынка, а также потребность инвесторов и государства в точной информации о динамике и ликвидности ключевых облигационных выпусков, предопределили появление индекса RGBI.

**Определение и значение индекса RGBI.** Одним из основных инструментов определения динамики и ликвидности государственных облигаций в России выступает индекс RGBI (Russian Government Bonds Index). Расчет индекса ведется с 2003 года Московской Биржей (ранее ММВБ). Это составной индекс, в который входят наиболее ликвидные облигационные выпуски на текущий момент времени. Пересчет индекса происходит 4 раза в год. Индекс RGBI измеряется в пунктах. Начальным значением 31 декабря 2002 года было установлено 100 пунктов.

Основной целью разработки и реализации составного индекса RGBI в 2002-2003 годах было желание ММВБ (ныне Московская Биржа) предоставить всем участникам организованных биржевых торгов важный индикатор, который бы существенно упрощал процесс анализа сектора государственных биржевых заимствований. Традиционно в индекс RGBI входят 20 наиболее ликвидных облигаций, эмитентом которых выступает государство. Чтобы быть включенным в индекс, облигация должна соответствовать ряду требований [1].

Во-первых, эмитентом ценной бумаги может выступать только Министерство Финансов Российской Федерации.

Во-вторых, облигация не должна являться краткосрочной, то есть срок до погашения должен быть не менее одного года. Это условие используется для того, чтобы избежать включения в индекс наименее чувствительных к изменению макроэкономической ситуации выпусков, которые могут исказить конечную базу для расчета индекса [2].

Также очень важным критерием является свободное обращение. Это означает, что облигация должна обращаться только на бирже. Не допускается включение в индекс ценных бумаг, которые торгуются на внебиржевом рынке без участия посредника.

Ещё одним важным критерием выступает высокая ликвидность и объем торгов по облигациям. Это один из важнейших пунктов, благодаря которому в индекс включаются только пользующиеся спросом у инвесторов ценные бумаги, что позволяет через индекс RGBI оценить состояние сектора государственных облигаций, фондового рынка и экономики в целом. Данный критерий также позволяет исключить спекулятивные бумаги, которые могут обладать большим объемом торгов, но низкой ликвидностью, и наоборот.

Помимо этого, облигации должны иметь фиксированный купонный доход. Данный критерий введен для упрощения расчета индекса, поскольку включение в состав RGBI облигаций с плавающим купоном, амортизацией долга или иным инструментом погашения, существенно усложняет формулу расчета и, как следствие, понимание данного индекса для потенциальных инвесторов.

**Методика расчета RGBI.** Перед описанием и разбором методики, важно отметить некоторые особенности расчета данного индекса. Индекс рассчитывается в режиме реального времени в зависимости от количества непосредственно совершенных сделок с ценными бумагами на бирже, является крайне динамичным. Также индекс может рассчитываться как с учетом накопленного купонного дохода и реинвестирования, так и без данных параметров., что отображается в соответствующей формуле. На данной этапе происходит разделение RGBI на несколько индексов, каждый из которых отображает определенную информацию.

Таким образом выделяется два индекса: ценовой индекс RGBI и индекс совокупного дохода RGBITR, который является модифицированной версией классического индекса, учитывающего при расчете НКД и реинвестирование полученной прибыли [7].

Далее представим методику расчета основного и дополнительного индекса, а также проанализируем некоторые составляющие формул.

Формула ценового индекса RGBI:

$$PI_t = PI_{t-1} \times \frac{\sum_i P_{i,t} \times N_{i,t-1}}{\sum_i P_{i,t-1} \times N_{i,t-1}} \quad (1)$$

где:

- $PI_t$  – значение ценового индекса в момент времени  $t$ ;
- $\sum_i (P_{i,t} \times N_{i,t-1})$  суммарная рыночная стоимость облигаций (без учета НКД), включенных в базу расчета в день  $t$ ;
- $P_{i,t}$  – средневзвешенная цена облигации  $i$ -го выпуска, рассчитанная в порядке, определяемом внутренними правилами Московской Биржи;
- $N_{i,t-1}$  объем  $i$ -го выпуска облигаций, выраженный в штуках ценных бумаг.

Как видно из формулы, индекс RGBI- это произведение предыдущего значения индекса за определенный отрезок времени  $t$  (по данным Московской Биржи, индекс пересчитывается каждые 15 секунд) и частного от деления суммарной рыночной стоимости облигаций без учета НКД и реинвестирования на этот же показатель в предыдущем временном отрезке. При этом суммарная рыночная стоимость облигаций выражает собой произведение средневзвешенной цены облигаций, рассчитанной по внутреннему алгоритму биржи, и объема выпуска  $i$ -го выпуска облигаций. Стоит отметить, что данные параметры в определенные периоды расчета способны по-разному влиять на индекс. Например, в индекс по внутренней модели оценки могут входить облигации с высокой премией к номиналу, при этом они будут иметь значительный объем выпуск по отношению к рассчитанному ранее значению. Все эти составляющие обуславливают высокую динамику и чувствительность индекса. В силу этого, в целях удобства для инвесторов и других заинтересованных лиц, индекс RGBI рассчитывается в автоматической режиме на сайте Московской Биржи [6].

Теперь обратимся к индексу совокупного дохода RGBITR.

$$CI_t = CI_{t-1} \times \frac{\sum_i (P_{i,t} + A_{i,t} + G_{i,t}) \times N_{i,t-1}}{\sum_i (P_{i,t-1} + A_{i,t-1}) \times N_{i,t-1}} \quad (2)$$

где:

- $CI_t$  значение индекса совокупного дохода в момент времени  $t$ ;
- $\sum_i (P_{i,t} + A_{i,t} + G_{i,t})$  суммарная рыночная капитализация облигаций, включенных в базу расчета в день  $t$ ;
- $P_{i,t}$  средневзвешенная цена облигации  $i$ -го выпуска в момент времени  $t$ , выраженная в рублях;
- $P_{i,t-1}$  средневзвешенная цена облигации  $i$ -го выпуска по итогам  $t-1$  дня, выраженная в рублях;
- $A_{i,t}$  накопленный купонный доход облигации  $i$ -го выпуска в день  $t$ , выраженный в рублях;
- $A_{i,t-1}$  накопленный купонный доход облигации  $i$ -го выпуска в день  $t-1$ , выраженный в рублях;
- $G_{i,t}$  сумма выплаченного в день  $t$  купонного дохода по облигации  $i$ -го выпуска, выраженного в рублях;
- $N_{i,t-1}$  объем  $i$ -го выпуска облигаций, выраженный в штуках ценных бумаг.

Данная методика во многом схожа с классическим ценовым индексом с некоторыми особенностями. В числитель и знаменатель при расчете суммарной рыночной

капитализации добавляются две новые переменные- НКД и сумма выплаченного купона за период  $t$ . Благодаря добавлению этих переменных, потенциальный исследователь может более точно отследить чувствительность индекса к изменению НКД и КД, что, в свою очередь позволяет анализировать не только цены облигаций их динамику, но и динамику доходности при условии, что полученные проценты будут реинвестироваться.

Из представленной выше методики можно заключить, что индекс RGBI и производный от него индекс RGBITR- это одни из важнейший показателей для оценки ликвидности рынка государственных биржевых заимствований, так как почти все переменные в формуле чувствительные к биржевым колебаниям облигационной корзины [2].

**Значение индекса для экономики и инвесторов, состав, динамика.** Одной из основных функций индекса RGBI, помимо отслеживания динамики рынка государственных облигаций, является отображение состояния экономики России в целом. Связано это с тем, что главным и единственным эмитентом государственных облигаций в России выступает Министерство Финансов. Через анализ динамики индекса потенциальные инвесторы могут отслеживать состояние российской экономики. Так, во время крупных экономических кризисов индекс RGBI имеет тенденцию к снижению и наоборот, во время фазы роста или восстановления экономики индекс RGBI растет. Мы ещё позже обратимся к данным тенденциям, анализируя динамику индекса. Здесь также прослеживается обратная зависимость динамики индекса RGBI от ставки рефинансирования: чем выше ключевая ставка, тем ниже индекс RGBI. Причиной такой динамики служит особенность облигаций, как финансового инструмента, а именно- чувствительность доходности облигаций к ключевой ставке ниже, чем чувствительность консервативных инвестиционных инструментов (вклады, депозиты). Говоря простым языком, при значительном повышении ключевой ставки доходность облигаций не растет пропорционально, что отражается на падении её цены в связи со снижением спроса инвесторов. Таким образом, благодаря индексу RGBI, экономисты могут проанализировать спрос и предложение на долговом рынке, составить инвестиционные стратегии, отследить наполняемость бюджетной системы [3].

Теперь обратимся к составу индекса и проанализируем его, чтобы лучше понимать, какая облигационная корзина представлена в индексе. Важно отметить, что пересчет корзины облигаций производится 4 раза в год. Далее будут представлены данные по состоянию на 25.10.2024 гг

№	Наименование	Целев. ОГН	Фактическая рыночная стоимость облигации, руб.	Математический ОГН	Гран. Коэф. (FFI)	Коэффициент ликвидности облигации (LFI)	Капитализация облигации, руб.	Вес, %
1	SUZ6207RMPF59	80,262	371 813 713	298 425 122 328,06	1	1	29 842 512 222,81	4,32
2	SUZ6212RMPF59	72,053	350 000 000	252 185 300 000	1	1	23 218 550 000	3,66
3	SUZ6218RMPF56	65,571	250 000 000	163 927 500 000	1	1	16 392 750 000	2,38
4	SUZ6219RMPF54	82,118	364 091 149	298 984 369 735,82	1	1	29 898 436 973,58	4,34
5	SUZ6221RMPF50	66,385	350 000 000	211 347 500 000	1	1	21 134 750 000	3,07
6	SUZ6224RMPF54	65,482	350 000 000	229 187 000 000	1	1	22 918 700 000	3,33
7	SUZ6225RMPF51	56,573	350 000 000	198 005 500 000	1	1	19 800 550 000	2,87
8	SUZ6226RMPF59	82,184	368 567 898	302 830 127 712,72	1	1	30 283 012 773,27	4,39
9	SUZ6228RMPF55	66,104	450 000 000	297 828 000 000	1	1	29 782 800 000	4,32
10	SUZ6230RMPF53	88,711	450 000 000	399 199 500 000	1	1	39 919 950 000	5,79
11	SUZ6230RMPF51	53,98	300 000 000	161 940 000 000	1	1	16 194 000 000	2,35
12	SUZ6232RMPF57	71,673	450 000 000	322 528 500 000	1	1	32 252 850 000	4,68
13	SUZ6233RMPF55	50,194	450 000 000	225 873 000 000	1	1	22 587 300 000	3,28
14	SUZ6235RMPF50	56,743	483 816 503	274 531 998 297,29	1	1	27 453 199 829,73	3,98
15	SUZ6236RMPF58	66,674	500 000 000	333 370 000 000	1	1	33 337 000 000	4,84
16	SUZ6237RMPF56	65,791	419 119 019	275 742 593 790,29	1	1	27 574 259 379,02	4
17	SUZ6238RMPF54	49,812	500 000 000	249 060 000 000	1	1	24 906 000 000	3,61
18	SUZ6239RMPF52	59,93	500 000 000	299 650 000 000	1	1	29 965 000 000	4,35
19	SUZ6240RMPF50	52,42	500 000 000	262 100 000 000	1	1	26 210 000 000	3,8
20	SUZ6241RMPF58	67,549	750 000 000	506 617 500 000	1	1	50 661 750 000	7,35
21	SUZ6242RMPF56	70,168	404 650 949	283 935 477 894,32	1	1	28 393 547 789,43	4,12
22	SUZ6243RMPF54	84,027	710 832 504	455 124 727 336,08	1	1	45 512 472 733,61	6,6
23	SUZ6244RMPF52	75,321	750 000 000	564 907 500 000	1	1	56 490 750 000	8,2
24	SUZ6248RMPF57	77,28	16 456 877	12 717 874 545,6	1	1	1 271 787 454,56	0,18
25	SUZ6248RMPF53	76,462	14 783 694	11 303 908 106,28	1	1	1 130 390 810,62	0,16

Рисунок 1- Состав индекса RGBI по состоянию на 25.10.2024.

Как видно из рисунка, основу индекса составляют 25 наиболее ликвидных облигаций, которые обращаются на Московской Бирже. Стоит заметить, что все облигации в корзине торгуются со значительным дисконтом, который составляет от 20% до 50%. Это отражает текущее состояние рынка ОФЗ и является индикатором высокой ключевой ставки. Также отметим, что в среднем капитализация бумаг варьируется от 200 до 300 млрд. рублей. Выделяются только выпуск № 20, который имеет наибольшую капитализацию,



превышающую 500 млрд. рублей, а также выпуски № 24 и 25, которые имеют наименьшую капитализацию в 12,7 и 11,3 млрд. рублей соответственно. Ещё стоит выделить, что все выпуски облигаций имеют определенный вес в %, относительно общей корзины, который распределяется согласно капитализации. В среднем вес каждого выпуска составляет около 4%, что говорит о том, что корзина довольно сбалансирована и не находится в зависимости от динамики какого-либо конкретного облигационного выпуска [5].

Одним из важнейших параметров, который используется при оценке индекса RGBI является динамика. Благодаря ей ученые-экономисты и инвесторы могут изучить состояние государственного долгового рынка в исторической перспективе, выделить особенности и закономерности.

Как видно из представленного рисунка, индекс RGBI- это довольно динамичный биржевой индекса, который ярко реагирует на различные политические и экономические события, происходящие в Российской Федерации. Так, красным выделены момент резкого падения индекса, снижения ликвидности корзины, падения общего интереса к государственным облигациям как инструменту инвестирования. Очевидно, что данные резкие снижения совпадают с экономическими кризисами, произошедшими в России в



2008-2009 гг., в 2015-2016 гг. и в 2022 г [4]. При этом фазы роста и стабилизации экономики, периоды низких процентных ставок ярко выделяются в 2013, 2018 и 2020 годах. Если обращаться к текущем, 2024 году, то резкое снижение индекса RGBI до рекордных значений носит иной, отличный от кризисного характер.

Исходя из анализа рисунка 2, а также методики расчета, представленных ранее, можно сделать вывод, что индекс RGBI выступает важнейшим инструментом в оценке ликвидности государственного долгового биржевого рынка. Обуславливается это следующими фактами:

1. По методике Московской Бирже в индекс RGBI изначально включаются только облигации, имеющие значительный объем торгов и высокий кредитный рейтинг.
2. Расчет индекса учитывает переменные, которые непосредственно связаны с возможностью быстрой реализации долговых бумаг.
3. Индекс является крайне динамичным. Так с 2020 по 2024 год индекс смог установить как максимальные, так и минимальные значения за всю историю расчета. При это он находится в постоянно движении и не уходит в боковой тренд.

В рамках борьбы с инфляцией и перегревом рынка ипотечного жилья в 2024 году

Банк России поднимал ставки до рекордно высоких уровней. Так, на 25.10.2024 года ключевая ставка составляет 21%, при этом средняя годовая доходность корзины RGBI не превышает 18,5%, что обуславливает снижение ликвидности корзины и потерю интереса со стороны инвесторов. Как следствие, происходит значительное увеличение дисконта

облигационных выпусков и рекордное падение индекса. При этом с 2021 года RGBI имеет тенденцию к снижению, что может сигнализировать о будущем ужесточении политики ЦБ в отношении ключевой ставки. В данной случае RGBI выступает индикатором дальнейшей политики главного банковского регулятора в стране. Снижение RGBI сигнализирует о падении ликвидности государственных облигаций, что непосредственно связано с политикой регулятора и общей экономической ситуацией в стране.

На основе динамики индекса и поведения регулятора также можно построить небольшой прогноз по индексу RGBI. Ожидается, что ставка ЦБ в ближайшие несколько лет будет оставаться на достаточно высоком уровне, поскольку реальная инфляция в стране сильно превосходит таргет ЦБ РФ. В данной ситуации для подавляющего большинства инвесторов консервативные инструменты сбережения и накопления (вклады, депозитные счета) будут являться более привлекательными. Считаем, что не исключено дальнейшее падение индекса до новых минимумов с учетом сложившейся экономической ситуации. Поддержать индекса в данном случае смогут лишь действия эмитента, в лице Министерства Финансов. Для поддержания ликвидности, Министерство может выпускать новые облигации с более привлекательным купонным доходом, что сможет привлечь часть инвесторов. Также не исключено правовое воздействие. Так, например, государство может обязать крупные негосударственные пенсионные фонды, хедж-фонды и паевые инвестиционные фонды приобретать ценные бумаги только государственного сектора с определенным кредитным рейтингом. С одной стороны, это поможет получить значительный приток денежных средств и, как следствие, рост индекса RGBI. Но в данной ситуации многие крупные институциональные инвесторы могут вступить в конфликт с эмитентом из-за того, что их ограничили в выборе финансовых инструментов. Поэтому данный сценарий маловероятен. В целом, в обозримом будущем, по нашему прогнозу, сохранится отрицательная динамика.

Таким образом, что индекс RGBI есть ничто иное, как основной индикатор, отображающий ликвидность российских государственных облигаций

**Заключение.** Подводя итог, можно заключить, что индекс RGBI обладает значительным влиянием в среде инвесторов и экономистов. Данный индекс имеет простую и понятную методику расчета, ежеквартально обновляющуюся и находящуюся в свободном доступе базу расчета, а главное- обеспечивает потенциальным пользователям четкую картину состояние рынка государственных облигационных займов, позволяет отслеживать динамику и ликвидность портфелей и облигационной корзины. Помимо этого, на основе полученной информации о ликвидности экономисты могут построить прогнозные модели, а Министерство Финансов и ЦБ РФ скорректировать свою макроэкономическую политику.

#### **Список источников**

1. Мандрон В. В. Особенности и тенденции развития российского фондового рынка в условиях нестабильности геополитики и антироссийских санкций / В. В. Мандрон, Р. А. Беспалов, О. В. Беспалова // Вопросы региональной экономики. – 2023. – № 4(57). – С. 191-203. – EDN OTCQXJ.

2. Федеральный закон "О рынке ценных бумаг" от 22.04.1996 N 39-ФЗ СПС "КонсультантПлюс". URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_10148/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/) (дата обращения 15.01.2025).

3. Аскинадзи В. М. Инвестиции : учебник для вузов / В. М. Аскинадзи, В. Ф. Максимова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 386 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17743-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535845> (дата обращения: 18.01.2025).

4. Михайленко М. Н. Рынок ценных бумаг : учебник и практикум для вузов / М. Н. Михайленко. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 340 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16066-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536458> (дата

обращения: 23.01.2025).

5. Официальный сайт ПАО «Московская Биржа» [Электронный ресурс] - URL: <https://www.moex.com/ru/index/RGBI/constituents> (дата обращения 28.01.2025).

6. Поставщик данных о финансовых рынках Cbonds [Электронный ресурс] - URL: <https://cbonds.ru/indexes/RGBI/> (03.02.2025).

7. Интернет-портал Fin-plan [Электронный ресурс] - URL: <https://fin-plan.org/blog/investitsii/indeks-rgbi/> (дата обращения 06.02.2025).

8. Кравцов Г. Д. Трансформация инфраструктуры фондового рынка в условиях цифровизации//Актуальные вопросы современной экономики. 2023.- №1. С.144-148

#### **Сведения об авторах**

**Усванов Вадим Сергеевич**, аспирант кафедры «Бухгалтерский учет и финансы», ФГБОУ ВО Брянский государственный университет им. акад. И. Г. Петровского, г. Брянск, Россия

#### **Научный руководитель:**

**Беспалов Роман Анатольевич**, кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета и финансов, Брянский государственный университет им. ак. И.Г. Петровского, Брянск, Российская Федерация

#### **Information about the author**

**Usvanov Vadim Sergeevich**, Postgraduate Student of the Department of Accounting and Finance, Institution of Higher Education «Bryansk State Academician I.G. Petrovsky», Bryansk, Russia

#### **Scientific supervisor:**

**Bespalov Roman Anatolievich**, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting and Finance, Bryansk State University ak. I.G. Petrovsky, Bryansk, Russia

УДК 338

DOI 10.26118/2782-4586.2025.50.48.085

**Кривошеков Денис Платонович**

Новосибирский государственный университет экономики и управления

**Единый энергорынок России и Казахстана в рамках интеграции Евразийского экономического союза**

**Аннотация.** В статье рассматривается вопрос о создании единого энергорынка между Россией и Казахстаном в рамках интеграции в Евразийский экономический союз. Исследуются особенности организации рынков электрической энергии и мощности в странах-членах Евразийского экономического союза (Российская Федерация и Республика Казахстан). Описывается роль электроэнергетического сектора, структура генерирующих мощностей и управление энергосистемой каждой из стран. Выполняется сравнительный анализ в части технологической и коммерческой инфраструктуры. Выявляются недостатки, преимущества и особенности энергосистем. Дается оценка возможного положительного эффекта от организации общего рынка электроэнергии для каждой из стран. В целом, статья представляет собой вклад в изучение процессов интеграции в рамках ЕАЭС и их влияния на отношения между Россией и Казахстаном.

**Ключевые слова:** Евразийский экономический союз, энергетический комплекс, объединенная энергосистема, оптовый рынок электрической энергии и мощности, структура генерации, единый энергорынок.

**Krivoshchekov Denis Platonovich**

Novosibirsk State University of Economics and Management

**The unified energy market of Russia and Kazakhstan within the framework of the integration of the Eurasian Economic Union**

**Annotation.** The article considers the issue of creating a single energy market between Russia and Kazakhstan within the framework of integration into the Eurasian Economic Union. The peculiarities of the organization of electric energy and capacity markets in the member countries of the Eurasian Economic Union (the Russian Federation and the Republic of Kazakhstan) are studied. The role of the electric power sector, the structure of generating capacities and the management of the energy system of each country are described. A comparative analysis is being carried out in terms of technological and commercial infrastructure. The disadvantages, advantages and features of power systems are revealed. An assessment of the possible positive effect of the organization of a common electricity market for each of the countries is given. In general, the article is a contribution to the study of integration processes within the EAEU and their impact on relations between Russia and Kazakhstan.

**Keywords:** the Eurasian Economic Union, the Union State, the energy complex, the united energy system, the wholesale market of electric energy and capacity, the structure of generation, the unified energy market.

Евразийский экономический союз состоит из ряда стран, образовавшихся на территории бывшего СССР. К нему относятся: Российская Федерация, Республика Беларусь, Республика Казахстан, Республика Армения, и Кыргызская Республика. Страны участники ЕАЭС имеют значительный потенциал для развития и ускорения экономического роста, благодаря ряду интеграционных мер. Одной из таких мер является создание единого энергетического рынка. Основным преимуществом создания единого энергетического рынка ЕАЭС является географическое расположение государств. При этом

необходимо отметить, что на Россию приходится 80-87% всего экономического потенциала стран участников ЕАЭС [5].

Россия и Казахстан имеют тесные экономические связи и отличаются высоким уровнем политической культуры. Стороны проводят регулярные встречи. Казахстан и Россия активно взаимодействуют в многостороннем формате: в рамках ООН, ОБСЕ, СНГ, ОДКБ, ШОС и других международных организациях. Товарооборот между странами растет из года в год, а российский бизнес занимает свою нишу на рынке Казахстана. Активную экономическую деятельность в Казахстане ведут и крупные российские энергетические компании, такие как «Росатом», «Роснефть», «Лукойл», «Газпром», «РусГидро», «Интер РАО ЕЭС» и другие. Кроме того, 29 декабря 2023 года власти Казахстана подписали соглашения с российскими партнерами о строительстве трех ТЭЦ в Кокшетау, Семее и Усть-Каменогорске. Новые станции в Семее и Кокшетау появятся в 2027 г., а ТЭЦ в Усть-Каменогорске планируют запустить в 2030 г. Подрядчиком выступит российская компания «ИНТЕР РАО – экспорт». Новые ТЭЦ обеспечат прирост мощности в 1 гигавайт, а сами проекты будут профинансированы российскими банками [3]. Другим важным фактором для развития тесного сотрудничества между странами является географическое расположение двух стран. Казахстанско-российская граница представляет собой самую протяженную сухопутную границу в мире, что является существенным преимуществом при формировании общего энергетического рынка.

#### 1. Энергетический комплекс

Энергетический комплекс Казахстана является важнейшей отраслью для экономики. Единая электроэнергетическая система Республики Казахстан (ЕЭС РК) представляет собой совокупность электрических станций, линий электропередачи и подстанций, обеспечивающих надежное и качественное электроснабжение потребителей республики. ЕЭС РК условно разделена на три зоны – Северную, Южную и Западную. Северная зона включает в себя Восточно - Казахстанскую, Павлодарскую, Акмолинскую, Карагандинскую, Северо - Казахстанскую, Костанайскую, Актюбинскую, Улытаускую, Абайскую области и город Астана. В Южную зону входят Жамбылская, Жетысуская, Кызылординская, Туркестанская области, города Алматы, Шымкент. Западная зона, в состав которой входят Атырауская, Западно - Казахстанская, Мангистауская области, не имеет электрических связей с ЕЭС РК по территории республики [8]. Подавляющее большинство генерирующих мощностей республики приходится на тепловые электростанции (ТЭС) (более 80%), абсолютное большинство из которых работает на угле. Основной объем вырабатывают 39 тепловых электростанций, обеспечивающиеся топливом от казахстанских угольных бассейнов. Вторым генерирующим источником по значимости являются гидроэлектростанции (ГЭС) (более 10%). Кроме того, реки Казахстана обладают значительным гидроэнергетическим потенциалом, что дает возможность развивать данное направление. Еще менее значительную долю в выработке электроэнергии составляют возобновляемые источники энергии (ВИЭ) (менее 10%). При этом, наращивая выработку от ВИЭ, правительство Казахстана утвердило амбициозную цель по достижению 15% ВИЭ в общем энергобалансе страны. Таким образом, мы видим, что в сложившейся структуре генерирующих мощностей, Казахстан в значительной степени зависим от выработки электроэнергии станциями, работающими на угле, кроме того Казахстан входит в первые десять крупнейших стран мира по объему запасов угля и ежегодно экспортирует десятки миллионов тонн [4]. При общемировой тенденции вытеснения угля из энергетики, переход от сложившейся структуры генерирующих мощностей, возможно и не в краткосрочной перспективе, но неизбежен. Это будет являться серьезным вызовом для страны.

Энергетический комплекс России также, как и в Казахстане является базовой отраслью для экономики. Электроэнергетика России играет решающую роль в энергетическом комплексе, а ее модернизация опережающими темпами является необходимым условием развития экономической модели. Электроэнергетика России

представляет собой единую энергетическую систему (ЕЭС России), которая имеет 7 Объединенных энергосистем, включающих в себя 71 Региональную энергосистему [2]. Структура генерации электроэнергии в России является разнородной. Наибольшую долю в структуре занимают ТЭС, доля которых составляет примерно 60%. При этом, преобладающим топливом для ТЭС в западной части России является газ, а в восточной части – уголь. Учитывая богатые запасы топливного сырья и климатические условия, высокая доля ТЭС в структуре генерации является закономерным [5]. Значительную долю в генерации занимают ГЭС. На долю гидроэнергетики приходится примерно 20% от общей выработки электроэнергии. Кроме того, реки России обладают существенным гидроэнергетическим потенциалом, что также, как и в Казахстане дает потенциал для развития данного направления. Доля атомных электростанций (АЭС) занимает так же, как и доля ГЭС примерно 20% от общей выработки электроэнергии, а российская атомная энергетика занимает лидирующие позиции в мире. Активно развивается сектор ВИЭ. На данный момент доля ВИЭ невелика – примерно 1%. Предусмотрены действенные механизмы по поддержке инвестиционных проектов в части ВИЭ. Таким образом, портфель генерирующих мощностей в России является в значительной степени более диверсифицированным, чем в Казахстане, где преобладающей долей являются угольные электростанции.

## 2. Оптовый рынок электрической энергии и мощности (ОРЭМ)

ОРЭМ в Казахстане и в России имеет схожую структуру. При этом в России механизмы работы ОРЭМ являются более разнообразными. Важным фактором является то, что среди всех стран СНГ только в Казахстане и в России функционирует рынок, включающий в себя двуставочный тариф (отдельная плата за электроэнергию и мощность). Рынок электрической энергии в Казахстане также, как и в России включает в себя продажи электрической энергии плановых объемов, а также продажу объемов на балансирующем рынке, который функционирует в режиме реального времени и позволяет регулировать дисбаланс в энергосистеме между фактическими и плановыми объемами электрической энергии. Кроме того, в обеих странах существует рынок системных услуг, который позволяет участникам оптового рынка получать дополнительный заработок от услуг, увеличивающих надежность энергосистемы и качество электрической энергии. Рынок мощности позволяет поддерживать в надлежащем состоянии существующие электрические станции и создает благоприятные условия для привлечения инвестиций в энергетический сектор, путем ввода новых электрических мощностей [1].

При этом, у стран существуют отличия в структуре рынка. В Казахстане сделки купли-продажи электрической энергии заключаются между поставщиками электрической энергии и единым закупщиком, в то время, когда в России сделки могут заключаться напрямую с крупными оптовыми потребителями, гарантирующими поставщиками или энергосбытовыми компаниями, что говорит о том, что рынок является более конкурентным для крупного потребителя.

Обе страны заинтересованы в развитии такого перспективного направления, как ВИЭ. У обеих стран предусмотрены механизмы, позволяющие вернуть инвестиции в строительство новой генерации ВИЭ. Данная мера стимулирует инвесторов вкладывать средства в развитие ВИЭ за счет гарантии возврата инвестиций. При этом, механизмы по поддержке ВИЭ схожи и содержат несколько ключевых условий.

- Безопасность для инвестора. Инвестор возвращает свои инвестиции за счет фиксированного платежа за мощность. При этом, оплата происходит не за счет государственных субсидий, а за счет средств потребителей. (Срок возврата инвестиций в России – 15 лет, в Казахстане – 20 лет).

- Высокая загрузка и надежность. Для возврата инвестиций в полном объеме новые объекты ВИЭ должны работать с высоким коэффициентом установленной мощности (КИУМ). То есть, инвестор берет на себя ответственность за низкую аварийность и высокую загрузку оборудования.

- Снижение затрат. Конкурс по реализации проектов осуществляется по аукционному механизму. При отборе проектов, побеждают наиболее эффективные технологии и проекты, позволяющие минимизировать увеличение цены на э/э для потребителя.

Таким образом, в декабре 2024 года на отборе проектов ВИЭ в России, средневзвешенный заявленный показатель эффективности отобранных проектов для новых ветряных электростанций, запланированных к реализации в 2030 году был снижен более, чем в два раза, относительно проектов, запланированных к реализации в 2025 году [6]. Данный результат показывает благоприятное влияние конкуренции на снижении цены на электроэнергию, что говорит об эффективности данного механизма поддержки.

В Казахстане, при проведении отборов по строительству новых объектов ВИЭ, традиционно принимают участие представители более чем из 10 стран, охватывающих более 100 компаний. Ввиду высокой конкуренции, аукционная цена проектов ВИЭ была снижена в несколько раз, относительно первого отбора [7].

На сегодняшний день устройство энергорынка Казахстана во многом напоминает энергорынок России. Схожие правила, регуляторная политика, меры поддержки. При этом, структура энергорынка Казахстана в значительной степени упрощена и до сих пор продолжает находиться на этапе крупных преобразований, а сам электроэнергетический сектор Казахстана сталкивается со множеством проблем.

- Высокий износ основных производственных фондов.
- Использование устаревших технологий, нуждающихся в модернизации.
- Дисбаланс структуры генерирующих мощностей.
- Подавляющее большинство электростанций продолжают работать на угле, что неблагоприятно сказывается на экологии регионов.
- Низкая эффективность инфраструктуры электроэнергетического сектора.

В текущих реалиях, создание единого энергорынка с Россией может стать драйвером для развития энергетического сектора в Казахстане. Создание единого энергорынка на базе российского является закономерным, учитывая его масштабы, диверсификацию генерирующих мощностей и фундаментальные рыночные принципы. В едином энергорынке генерирующие электростанции Казахстана будут конкурентноспособны за счет низкой цены топлива. Общий рынок позволит создать благоприятные условия привлечения российских инвесторов, а реформы и масштабные инвестиции в отрасль позволят провести модернизацию электроэнергетического комплекса страны. При этом, для России создание единого рынка с Казахстаном будет являться очередным шагом по либерализации цен, что удовлетворяет дальнейшим целям его развития.

#### **Список источников**

1. Бушуев С. А., Виноградов К.А. Современная рыночная электроэнергетика Российской Федерации 3-е издание// Москва – Совет Рынка., 2017
2. Воротничий В. Е., Кузьмин В. В. О повышении эффективности электроэнергетики на основе развития механизмов конкурентного электроэнергетического рынка // Энергетик. 2016. № 5. С. 3–10
3. «Ведомости»: официальный сайт. – URL: [СМИ: Казахстан и Россия подписали соглашение о строительстве трех ТЭЦ - Ведомости \(vedomosti.ru\) \(дата обращения 14.01.2025\)](https://www.vedomosti.ru) – Текст: электронный
4. Концепция развития электроэнергетической отрасли Республики Казахстан до 2035 года. Министерство энергетики Республики Казахстан: официальный сайт. – URL: [Концепция развития электроэнергетической отрасли Республики Казахстан до 2035 года \(www.gov.kz\)](https://www.gov.kz)
5. Кривошеков Д.П. Единый энергорынок России и Белоруссии в рамках интеграции Евразийского экономического союза. // Journal of Monetary Economics and Management. 2024. no.2 С. 166-169

6. BIG Power news [Отбор проектов ВИЭ в 2024г прошли 12 проектов с общей требуемой годовой выручкой около 7,78 млрд рублей – BigpowerNews](#)
7. International Renewable Energy Agency. – URL: <https://www.irena.org/Energy-Transition/Country-engagement> (дата обращения 17.12.2024.) – Текст : электронный.
8. Казахстанская компания по управлению электрическими сетями: официальный сайт. – URL: <https://www.kegoc.kz/ru/?ysclid=m6b79evcp5594706780> (дата обращения 20.01.2025.) – Текст : электронный.
9. Каджиакбаров Н. Экономическая безопасность Казахстана в контексте функционирования Евразийского экономического союза (ЕАЭС): анализ и прогнозные сценарии...//Актуальные вопросы современной экономики.- 2020.- №10.- С.262-279

#### **Сведения об авторе**

**Кривошеков Денис Платонович**, аспирант кафедры мировой экономики, международных отношений и права, Новосибирский государственный университет экономики и управления, г.Новосибирск, Россия

#### **Information about the author**

**Krivoshchekov Denis Platonovich**, Postgraduate student of the Department of World Economy, International Relations and Law, Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russia



УДК 336.142

DOI 10.26118/2782-4586.2025.23.46.086

**Османова Мадина Магомедовна**

Дагестанский государственный университет народного хозяйства

**Финансовые активы. Источники их формирования и эффективное использование бюджетом**

**Аннотация.** В статье рассматриваются источники формирования и эффективное использование финансовых активов бюджетным учреждением. В статье дается характеристика и классификация финансовых активов, которые представлены в виде специфического вида собственности, состоящий из: наличных денег в кассе учреждения; денежных средств на лицевых и расчетных счетах; депозитов; ценных бумаг; пакетов акций других предприятий; паев или долевых частей в других предприятиях; обязательств дебиторов по выплате средств за оказанные услуги или причиненный ущерб; обязательств дебиторов по возврату ранее выданных средств. Далее определены счета бухгалтерского учета в бюджетных учреждениях, которые предназначены для ведения учета финансовых активов, а именно их аналитика, которая, в принципе, и определяет источник формирования финансового актива. Определив основные источники формирования финансовых активов, рассмотрены и основные варианты из пополнения, а также эффективное использование в соответствии с тенденциями бюджетного процесса такие как: метод долевого участия, согласно Приказа Минфина России от 30 октября 2020 г и аренда неиспользуемых активов.

**Ключевые слова:** финансовые активы, наличные деньги, касса учреждения, лицевые счета, расчеты по доходам, метод долевого участия, аренда активов, источник формирования финансового актива, бюджетное учреждение, казенное учреждение, автономное учреждение.

**Osmanova Madina Magomedovna**

Dagestan State University of National Economy

**Financial assets. Sources of their formation and effective use by the budget**

**Annotation.** The article examines the sources of formation and effective use of financial assets by a budgetary institution. The article describes and classifies financial assets, which are represented as a specific type of ownership, consisting of: cash in the cash register of an institution; cash in personal and settlement accounts; deposits; securities; blocks of shares in other enterprises; units or equity interests in other enterprises; debtors' obligations to pay funds for services rendered or the damage caused; debtors' obligations to return previously issued funds. Next, the accounting accounts in budgetary institutions are defined, which are designed to keep records of financial assets, namely their analytics, which, in principle, determines the source of the formation of a financial asset. Having identified the main sources of financial asset formation, the main options for replenishment, as well as effective use in accordance with the trends of the budget process, such as the equity method, according to the Order of the Ministry of Finance of the Russian Federation dated October 30, 2020, and the lease of unused assets, were considered.

**Keywords:** financial assets, cash, institution's cash register, personal accounts, income calculations, equity method, asset lease, source of financial asset formation, budgetary institution, government institution, autonomous institution.

Финансовые активы представляют собой совокупность наиболее ликвидных активов, таких как денежные средства и дебиторская задолженность.

Финансовые активы – это специфический вид собственности, состоящий из: наличных денег в кассе учреждения; денежных средств на лицевых и расчетных счетах;

депозитов; ценных бумаг; пакетов акций других предприятий; паев или долевых частей в других предприятиях; обязательств дебиторов по выплате средств за оказанные услуги или причиненный ущерб; обязательств дебиторов по возврату ранее выданных средств.

Иными словами, в состав финансовых активов бюджетных учреждений включаются либо деньги в чистом виде, либо подтвержденные права требовать деньги (или другой финансовый актив) от контрагента. Этот вид активов наиболее ликвиден, то есть способен в короткое время приобрести денежную форму, поэтому данные о финансовых активах запрашивают в тех случаях, когда хотят оценить возможность учреждения производить погашение своих срочных обязательств.

Исключение составляет проблемная дебиторская задолженность, с взысканием которой возникают трудности<sup>1</sup>.

Согласно Инструкции по применению плана счетов бухгалтерского учета бюджетных учреждений, финансовые активы отражаются во втором разделе плана счетов бухгалтерского учета бюджетных учреждений и отражаются на следующих счетах синтетического учета

- 020100000 "Денежные средства учреждения";
- 020400000 "Финансовые вложения";
- 020500000 "Расчеты по доходам";
- 020600000 "Расчеты по выданным авансам";
- 020700000 "Расчеты по кредитам, займам (ссудам)";
- 020800000 "Расчеты с подотчетными лицами";
- 020900000 "Расчеты по ущербу и иным доходам";
- 021000000 "Прочие расчеты с дебиторами";
- 021500000 "Вложения в финансовые активы".<sup>2</sup>

Таким образом, из представленного перечня, сделаем вывод о том, что основу финансовых активов составляют денежные средства и не менее ликвидная дебиторская задолженность, которую, в принципе, так же можно использовать в расчетах по обязательствам как в прямом виде, например «расчеты по авансам», так и посредством превращения в денежные средства – «финансовые вложения», «расчеты по доходам», «расчеты по займам» и т.д.

Раскрывая аналитику счетов учета денежных средств, в частности аналитические группы:

020110000 "Денежные средства на лицевых счетах учреждения в органе казначейства";

020120000 "Денежные средства учреждения в кредитной организации";

020130000 "Денежные средства в кассе учреждения"

Можно выделить две составляющие поступления денежных средств в учреждение:

Счет в казначействе определяет денежные потоки по бюджетному финансированию, Расчетный счет в банке по прочему финансированию,

И если в первом источнике все предельно понятно, то на втором следует остановиться более подробно.

По сути, второй источник привязан и к дебиторской задолженности, которая так же является значительной частью финансовых активов.

В основе финансового обеспечения бюджетного процесса лежит финансирование бюджетного учреждения с целью выполнения им функций государства. Тем не менее, вполне очевидно, что средств бюджета не всегда достаточно для полноценного функционирования самого учреждения.

Таким образом, разделяя деятельность учреждения на непосредственное выполнение функций государства и функционирование самого учреждения, государство, с

<sup>1</sup> <https://www.budgetnik.ru/art/103190-qqq-01-17-finansovye-aktivy-v-byudjetnom-uchrejdении>

<sup>2</sup> Инструкция по применению плана счетов бухгалтерского учета бюджетных учреждений с изменениями и дополнениями от: 31 декабря 2015 г., 16 ноября 2016 г., 29 ноября 2017 г., 31 марта 2018 г.

целью оптимизации бюджетных расходов, в рамках проводимой реформы, выводит функции государства в понятие «государственное задание», которое и определяет основной объём бюджетного финансирования. Следовательно альтернативным источником поступления финансовых активов будет выступать в конечном итоге, деятельность, приносящая доход.

В рамках деятельности, приносящей доход и определяется основная часть дебиторской задолженности в виде финансовых вложений, расчетов по доходам, расчетам по выданным займам.

Говоря о деятельности, приносящей доход, стоит, разумеется, помнить и про типы бюджетных учреждений, так как в основе их разделения одним из признаков определена возможность распределять доходы от деятельности, приносящей доход. Так учреждения делятся на автономные, бюджетные и казенные.

И если автономные и бюджетные учреждения используют доходы от коммерческой деятельности на свое усмотрение, в соответствии с пп. 2–3 ст. 298 ГК РФ, то казенные обязаны перечислять данный доход в бюджет, согласно п. 3 ст. 161 БК РФ.



Рис.1 ФСБУ "Метод долевого участия"

Метод долевого участия, согласно Приказа Минфина России от 30 октября 2020 г. N 254н "Об утверждении федерального стандарта бухгалтерского учета государственных финансов "Метод долевого участия"<sup>1</sup>, это метод определения стоимостных оценок инвестиций, в соответствии с которым балансовая стоимость инвестиций корректируется на сумму, соответствующую доле инвестора в увеличении (уменьшении) чистых активов объекта инвестирования, путем изменения показателей бухгалтерской (финансовой) отчетности.

В данном случае инвестором выступает публично-правовое образование или государственное (муниципальное) бюджетное, автономное учреждение, осуществляющее расходы, направленные на создание инвестиций.

Объектом инвестирования, при этом выступает юридическое лицо, учрежденное Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации, муниципальным образованием, государственным (муниципальным) бюджетным, автономным учреждением, являющееся: корпоративным юридическим лицом (при условии, что доля участия инвестора в капитале организации на отчетную дату составляет 20 и более процентов общего количества голосующих акций (долей, паев, вкладов), а также, вне зависимости от размера доли участия инвестора в его капитале (имуществе), при условии,

<sup>1</sup> Приказ Минфина России от 30 октября 2020 г. N 254н "Об утверждении федерального стандарта бухгалтерского учета государственных финансов "Метод долевого участия"

что решения указанного юридического лица в соответствии с учредительными документами (соглашениями) могут приниматься инвестором и иными участниками (акционерами) указанного юридического лица только единогласно); государственным и муниципальным унитарным предприятием; государственной корпорацией.

Следующий способ привлечения финансовых активов в бюджете это аренда неиспользуемых активов. Виды аренды представлены на рис 2

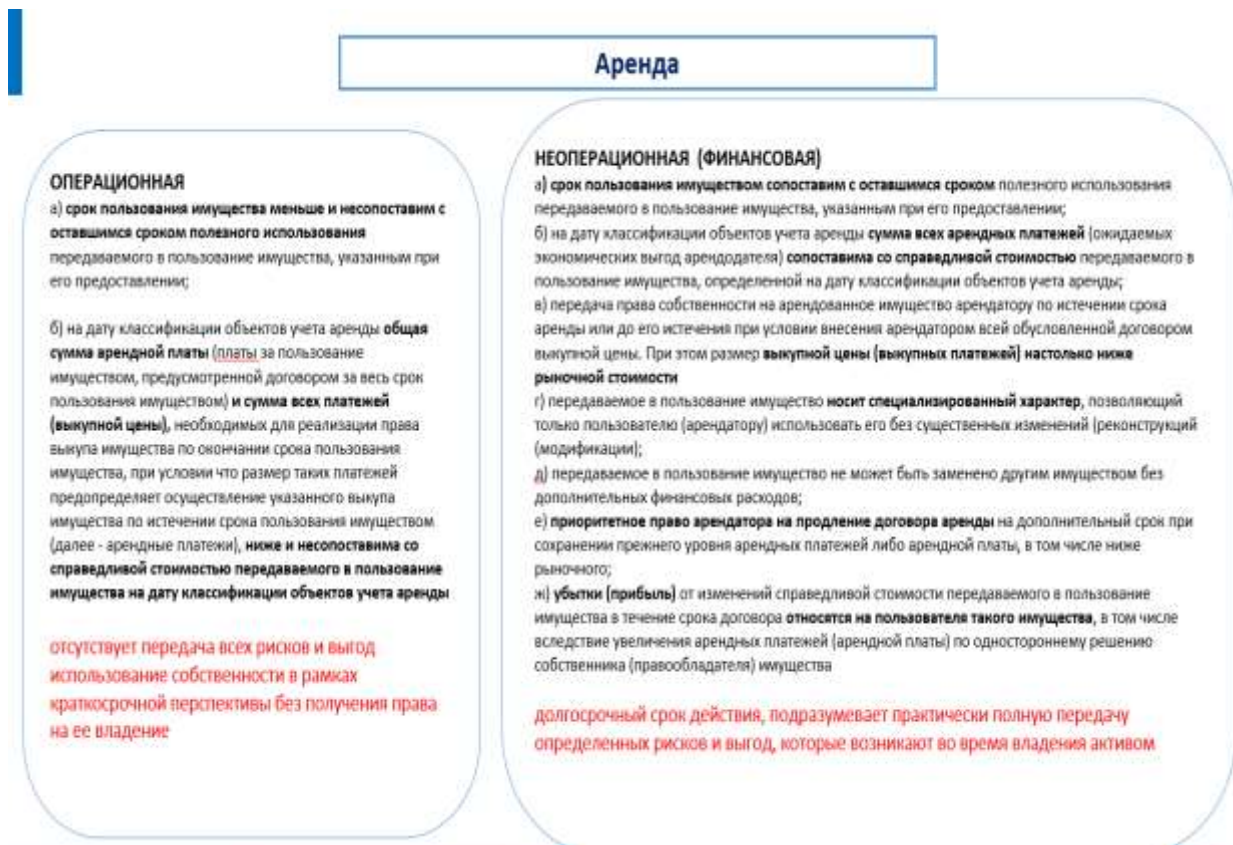


Рис.2 Виды аренды

Арендные отношения в стандарте "Аренда" подразделяются на два вида. От того, в какую аренду передано имущество, будет зависеть порядок учета. На что нужно ориентироваться при квалификации вида аренды, читайте в нашем обзоре.

Экономические понятия операционная и неоперационная аренда используются и вне стандарта "Аренда", представляя собой экономическую характеристику данного действия

Так неоперационная (финансовая) аренда предполагает отношения, при которых арендатор находится практически в таком же положении, как если бы он приобрел имущество. То есть по сути финансовая аренда – это аренда с последующим переходом права собственности.

Операционная аренда означает, что имущество предоставляется арендатору временно, на время действия договора аренды.

В стандарте приведено всего два признака операционной аренды:

- срок пользования имуществом по договору меньше оставшегося срока его работоспособности и несопоставим с ним;
- сумма арендных платежей ниже справедливой стоимости имущества и несопоставима с ней.

Оценивать эти признаки нужно и для того, чтобы понять, относится ли аренда к неоперационной.

Кроме того, признаки неоперационной аренды имеют приоритет. При наличии любого признака неоперационной аренды отношения признаются именно этим видом аренды, даже если другие признаки соответствуют операционной аренде<sup>1</sup>.

Отношения относятся к неоперационной аренде, если обнаружен хотя бы один из следующих признаков.

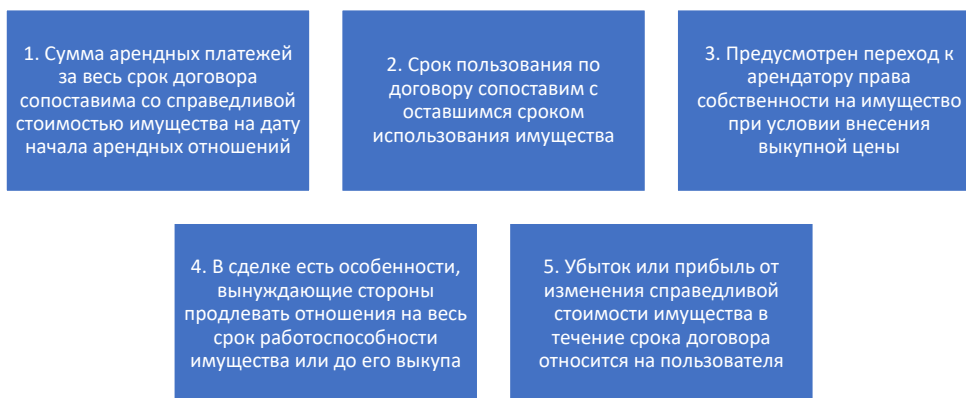


Рис. 3 Признаки неоперационной аренды

Основные цели эффективности использования финансовых активов можно достичь путем:

- разработки стратегии расходования финансовых активов, исходя из долгосрочных тенденций;
- повышения результативности расходования финансовых активов (расходы финансовых активов должны быть ориентированы на достижение конечного результата наиболее эффективным способом);
- повышения уровня среднесрочного планирования;
- увеличения степени самостоятельности и ответственности главных распорядителей (разработка и внедрение методов и процедур оценки качества финансового менеджмента на ведомственном уровне, развитие внутреннего аудита, укрепление финансовой дисциплины);
- обеспечения прозрачности и эффективности закупок для государственных и муниципальных нужд.

Тем самым определяя эффективность использования финансовых активов, в первую очередь речь идет о повышении эффективности работы учреждения.

#### Список источников

1. <https://www.budgetnik.ru/art/103190-qqq-01-17-finansovye-aktivy-v-byudjetnom-uchrejdении>
2. <https://www.consultant.ru/legalnews/11520/>
3. Инструкция по применению плана счетов бухгалтерского учета бюджетных учреждений с изменениями и дополнениями от: 31 декабря 2015 г., 16 ноября 2016 г., 29 ноября 2017 г., 31 марта 2018 г.
4. Приказ Минфина России от 31 декабря 2016 г. N 258н "Об утверждении федерального стандарта бухгалтерского учета для организаций государственного сектора "Аренда"

<sup>1</sup> Приказ Минфина России от 31 декабря 2016 г. N 258н "Об утверждении федерального стандарта бухгалтерского учета для организаций государственного сектора "Аренда"

5. Приказ Минфина России от 30 октября 2020 г. N 254н "Об утверждении федерального стандарта бухгалтерского учета государственных финансов "Метод долевого участия"

**Сведения об авторе**

**Османо́ва Мади́на Магоме́довна**, старший преподаватель кафедры «Бухучет, АХД и аудит», Дагестанский государственный университет народного хозяйства, г. Махачкала, Россия

**Information about the author**

**Osmanova Madina Magomedovna**, Senior Lecturer at the Department of Accounting, Accounting and Auditing, Dagestan State University of National Economy, Makhachkala, Russia

УДК 331.102.312

DOI 10.26118/2782-4586.2025.17.54.087

**Герасимова Надежда Георгиевна**  
Иркутский государственный университет путей сообщения  
**Никипелова Маргарита Борисовна**  
Иркутский государственный университет путей сообщения  
**Оглоблин Владимир Александрович**  
Иркутский государственный университет путей сообщения

### **Уточнение понятия «лидерство» через его существующие виды**

**Аннотация.** Нарастающие изменения в экономике, в том числе из-за ускорения цифровизации заставляют искать новые способы повышения эффективности деятельности предприятий. Один из перспективных таких методов – это лидерство. Выполненный анализ определений лидерства позволил утверждать, что исследования в данной области знаний не завершены. Вместе с тем, корректное определение дало бы возможность создавать условия для их появления и развития. Рассмотрение групп определений данного понятия обнаружило отсутствие среди них такого, то учитывало бы ключевую роль окружения в появлении, становлении и выполнении своей задачи лидера. Наиболее продуктивный анализ был выполнен по видам лидерства, что позволило дать оригинальное авторское определение понятию «лидерство». Лидер – это руководитель, обладающий не только знаниями, умениями и навыками в области менеджмента, но и достигший организационных целей за счет вдохновения своих последователей на более эффективный труд, дающий моральное и материальное удовлетворение членов коллектива предприятия. Такой подход даст возможность определить факторы условий, имеющих влияние на появление и развитие лидера.

**Ключевые слова:** лидерство, лидер, виды лидерства, менеджмент, эффективность.

**Gerasimova Nadezhda Georgievna**  
Irkutsk State Transport University  
**Nekipelova Margarita Borisovna**  
Irkutsk State Transport University  
**Ogloblin Vladimir Alexandrovich**  
Irkutsk State Transport University

### **Clarifying the concept of "leadership" through its existing types**

**Abstract.** The increasing changes in the economy, including due to the acceleration of digitalization, force us to look for new ways to increase the efficiency of enterprises. One of the promising such methods is leadership. The analysis of the definitions of leadership allowed us to assert that research in this field of knowledge has not been completed. At the same time, a correct definition would make it possible to create conditions for their appearance and development. A review of the groups of definitions of this concept revealed the absence of one among them, which would take into account the key role of the environment in the emergence, formation and fulfillment of the leader's task. The most productive analysis was carried out by types of leadership, which allowed us to give the original author's definition of the concept of "leadership". A leader is a leader who possesses not only knowledge, skills and abilities in the field of management, but also achieved organizational goals by inspiring his followers to work more efficiently, giving moral and material satisfaction to the members of the enterprise team. This approach will make it possible to identify the factors of conditions that influence the emergence and development of a leader.

**Keywords:** leadership, leader, types of leadership, management, efficiency.

Феномен «лидерства» известен столько же времени, что и длительность человеческой цивилизации. В истории развития нашего мира достаточно примеров выдающихся лидеров: Александр Македонский, Чингисхан и прочие. Однако с прохождением человечества через промышленные революции, роль лидеров как воинов становилась ничтожной, а на первый план выходила потребность в лидере – руководителе организациями. Общее среди них было только то, что лидеры воины завоевывали рынки и народы, а лидеры - руководители предприятиями – рынки. Вопрос определения лидеров – руководителей организаций интересовал многих исследователей, поскольку это достаточно эффективный инструмент повышения эффективности деятельности предприятий. Тем не менее приходится признать, что главные задачи лидерства не решены. С точки зрения авторов к таким относятся:

- 1) Поиск и определение пригодности использования лидера в организации;
- 2) Методики создания лидеров для достижения организационных целей;
- 3) Определение условий в организации, сопутствующих повышению эффективности лидера

Перед любой экономикой стоит задача стать более эффективной, повышать производительность труда, поэтому лидерство, как инструмент повышения эффективности организации, всегда будет актуальным вопросом научных исследований.

Рассмотрим и проанализируем состояние дел в области определения понятия «лидерство». Для оценки качества определения данного понятия нам потребуется определить критерии, с которыми мы и будем сравнивать найденные дефиниции. В словарях указывается, что существуют следующие виды определений: интенциональные, экстенциональные, демонстративные, реальные и номинальные, явные, предикативные и непредикативные, генетические, неявные, аксиоматические, индуктивные, контекстуальные, остенсивные<sup>1</sup>. Поиск в словарях по фразе «ошибочные определения» дает нам следующие критерии: «слишком широкое», «чрезмерно узкое», непонятное, неясные или двусмысленные формулировки, содержат «взаимоисключающие части», являются круговыми<sup>2</sup>.

По материалам, изложенным в работе О.Г. Марчуковой [5], рассмотрим и проанализируем определения понятия «лидерство».

Таблица 1

Анализ определений понятия «лидерство»

Автор	Определение	Причины ошибочных определений
С. Кули, 1902	«...лидер – это фокус групповых процессов...»	Слишком широкое. Помимо лидера фокусом групповых процессов может быть, например, руководитель согласно организационной структуре...
Е. Мэмфорд, 1906	«...лидерство суть превосходство одного или нескольких индивидов над другими членами группы, которое проявляется в процессе руководства ими...»	Непонятное. Не указано в чем конкретно проявляется превосходство...
Ф. Блэкмар, 1911	«лидерство как концентрация или выражение власти всех в одной личности»	Чрезмерно узкое. Почему определение сводится к понятию власти?
Д. Кузес и Б.Познер,	«лидерство – это отношения. Лидерство является	Непонятное.

<sup>1</sup> [https://ru.wikipedia.org/wiki/Определение\\_\(логика\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/Определение_(логика))

<sup>2</sup> [https://translated.turbopages.org/proxy\\_u/en-ru.ru.59390491-67b160f6-8be22e44-74722d776562/https/en.wikipedia.org/wiki/Fallacies\\_of\\_definition](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.59390491-67b160f6-8be22e44-74722d776562/https/en.wikipedia.org/wiki/Fallacies_of_definition)



последняя треть XX столетия	отношениями между теми, кто стремится вести вперед, и теми, кто следует за ними»	Куда это вперед? Какие это отношения?
К. Ходжкинсон	лидерство – это «реализация политики, ценностей, философии через коллективное организационное действие»	Слишком широкое. Лидерство – это не единственный способ реализации политики. Чем этот выделяется? Что означает коллективное организационное действие?
Б.Д. Парыгин, 1971	Лидер - «член группы, который спонтанно выдвигается на роль неофициального руководителя в условиях определенной, специфической и, как правило, достаточно значимой ситуации, чтобы обеспечить организацию совместной, коллективной деятельности людей для наиболее быстрого и успешного достижения общей цели»	Без значимых причин ошибочных определений
Н.С. Жеребова, 1973	«лидерство» как «один из процессов организации и управления малой группой, удовлетворяющий потребность в групповой деятельности, способствующий достижению групповых целей в оптимальные сроки и с оптимальным результатом, детерминированный в конечном счете по своему содержанию господствующими в данном обществе социальными отношениями»	Без значимых причин ошибочных определений
М.Г. Ярошевский	лидерство как «наибольшее влияние одного индивида на других, детерминированное тем, что, превосходя других в чем-то, лидер вынуждает их в силу этого изменять свое поведение»	Слишком широкое. Пределы изменения поведения не определены.
Р.Л. Кричевский, 2007	«лидерство - преимущественно психологический по своей природе феномен, стихийно возникающий и развертывающийся в системе неформальных (неофициальных) отношений людей и вместе с тем выступающий средством организации отношений этого типа, управления ими. Основу лидерства составляет процесс	Без значимых причин ошибочных определений

	межличностного влияния, разворачивающийся между лидером (наиболее активный, влиятельный член группы) и последователями (остальные члены группы, или ведомые), в котором иницилирующей групповые действия стороной выступает лидер»	
О.Г. Марчукова, 2009	«лидерство» как процесс социального взаимодействия и психологического сотрудничества между лидером и последователями, основой которых является добровольность и следование общим ценностям, а главными характеристиками – наличие перспективы, инновации, оправданный риск, созидание, активное развитие и вовлечение последователей в деятельность организации, понятие «лидер» как субъект процесса лидерства, способный обеспечить организацию совместной созидательной и эффективной деятельности людей для наиболее быстрого и успешного достижения конкретных целей.	Без значимых причин ошибочных определений
Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури, 2016	Лидерство — это средство, с помощью которого руководитель влияет на поведение людей, заставляя их вести себя определенным образом.	Слишком широкое. Не только лидерство влияет на поведение людей.

По материалам [5, 6]

Из 11 определений 7 имеют признаки ошибочных определений. Этого факта достаточно чтобы утверждать, что исследования в области определения понятия «лидерства» не окончены и требуют дополнительных усилий.

Общее, содержащее в определениях Б.Д. Парыгина, Н.С. Жеребовой, Р.Л. Кричевского и О.Г. Марчуковой, состоит в учете окружающей среды лидера, таких как последователей лидера, организации и ее целей и т.п. Б.Д. Парыгин дополнительно устанавливает условия возникновения лидера, остальные авторы не концентрируют свое внимание на это вопросе. Б.Д. Парыгин, Н.С. Жеребова и О.Г. Марчукова оправдывают поведение последователей лидера тем, что достижение цели под руководством лидера происходит более эффективно. Осознание того факта, что лидерство, это не только и не столько лидер, но и последователи лидера, условия его становления открывает широкие перспективы для новых исследований лидерства.

В дальнейшем определений стало чрезвычайно много и исследователи стали классифицировать их группы аналогичных, например Е.В. Кудряшова выделила следующие группы определений (таблица 2) взяв за основу классификацию Р. Стогдилла.

## Группы определений понятия «лидерства»

Автор классификации	Суть группы определения	Автор соответствующего определения
Р. Стогдилл	центр организационных процессов, происходящих внутри данного социума	С. Кули
Р. Стогдилл	проявление определенных личностных черт, позволяющих одному индивиду оказывать большее воздействие на других, чем те оказывают на него	Е. Мэмфорд Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури
Р. Стогдилл	искусство достижения согласия в совместной деятельности	Н.С. Жеребова
Р. Стогдилл	особые действия и поведение, выделяющие данного индивида среди остальных членов коллектива	М.Г. Ярошевский
Р. Стогдилл	инструмент достижения конечной организационной цели и решения конкретных задач	Н.С. Жеребова
Р. Стогдилл	процесс взаимодействия между субъектами организационного процесса	К. Ходжкинсон
Р. Стогдилл	умение убеждать и побуждать к действиям	Б.Д. Парыгин
Р. Стогдилл	осуществление влияния как на коллектив в целом, так и на каждого его члена	Р.Л. Кричевский
Р. Стогдилл	властные отношения, характеризующие ситуацию доминирования и подчинения	Е. Мэмфорд
Р. Стогдилл	результат дифференциации социальных ролей	Д. Кузес и Б.Познер
Р. Стогдилл	инициация и введение структуры, особенно в новом социуме	Р.Л. Кричевский
Е.В. Кудряшова	проявление эмоциональной зрелости и готовности руководить	О.Г. Марчукова
Е.В. Кудряшова	видение перспективы развития организации	О.Г. Марчукова
Е.В. Кудряшова	следование особым ценностям, обеспечивающим стабильную основу лидерского процесса	К. Ходжкинсон

По материалам [5]

Можно сделать вывод о том, что исследователи не рассматривают феномен «лидерства» с точки зрения его окружения: последователей лидера, значения и масштаба задачи необходимой для разрешения, совпадения ценностей у лидера и его последователей и т.п. Мы предлагаем группу определений понятия лидерства: роль окружения в появлении, становлении и выполнении своей задачи лидера.

Более всего раскрывает и обосновывает любое определение наглядный пример в виде описания вида лидерства. На основе определений авторами предлагаются классификации лидерства. Рассмотрим виды лидерства в таблице 3.

Таблица 3

## Классификация видов лидерства

Автор классификации	Виды лидерства (типы влияния)	Цели лидерства
К. Левин	авторитарный, демократический и попустительский (либеральный)	Достижение цели предприятия
Р. Лайкерт	эксплуататорско-авторитарный; благосклонно-авторитарный; консультативно-демократический и основанный на участии	руководитель ориентируется на задачу или на отношения
Ф. Фидлер [9]	условная модель лидерства руководителя, стиль руководства которых ориентирован на задачу, более эффективны в очень благоприятных и очень неблагоприятных ситуациях, а руководители, стиль руководства которых ориентирован на взаимоотношения, наиболее эффективны в умеренно благоприятных ситуациях	результативность деятельности коллектива зависит от того, насколько каждая отдельно взятая ситуация даёт возможность руководителю осуществлять контроль над своими сотрудниками и оказывать воздействие на их работу
Блейк, Моутон [8]	«управленческая решетка»	Ориентация на потребности производства и/или рабочего коллектива
Херси, Бланшар [10]	теория ситуационного подхода к управлению Директивный, наставнический, поддерживающий, делегирующий	Ориентация на задачу, ориентация на людей
И. Адизес [7]	производитель, администратор, предприниматель, интегратор	Модель PAEI Producing results – производство результатов, ради которых существует данная организация и которые определяют ее результативность; Administering – администрирование, обеспечивающее эффективность; Entrepreneuring – предпринимательство, обеспечивающее управление изменениями; Integrating – интеграция, объединение элементов организации для обеспечения ее жизнеспособности в долгосрочной перспективе

Майкл Маккоби	администратор, вожак, игрок, разработчик	Исходя из способностей и возможностей лидера
Стивен Кови	образец, штурман; настройщик; вдохновитель	лидер в роли образца формирует и поддерживает культуру, ориентированную на результаты, лидер в роли штурмана разрабатывает четко сформулированную целенаправленную стратегию и контролирует следование ей, лидер в роли настройщика осуществляет построение и поддержание прочной организации, а лидер в роли вдохновителя разрабатывает планы и обеспечивает их безупречное осуществлен
Дэниел Гоулман	принуждающий, авторитетный, отеческий, демократический, эталонный, наставнический	
Дэвид Рук и Уильям Торберт	манипулятор, дипломат, эксперт, преуспевающий, индивидуалист, стратег, алхимик	наименее эффективные руководители – это манипуляторы и дипломаты, а наиболее эффективные – стратеги и алхимики
Роним Мейером и Рональдом Майерсом	Концепция «виртуозного лидерства» лидер как образец для подражания, лидер-наставник, лидер как организатор, лидер как стратег, лидер как создатель смысла	выделяют 20 стилей, объединенных в десять пар, противоположных по сути установок
Комаров В.В.	Достигатор, вдохновитель, командный, эксперт, организатор, бюрократ, коекакер	Концепция – вид лидера используется в определенной должности

По материалам [4]

Необходимо отметить, что В.В. Комаров в своих исследованиях лидерства делает предположение, что определенная деятельность порождает определенный вид лидера (в определенном смысле такое утверждение соответствует точке зрения зависимости лидерства от его окружения). Такой группы определений понятия «лидерства» в таблице 2 нет.

М.В. Вихорева полагает, что именно окружение сформировало такие типы лидеров, как лидер-автократ, так и лидер-демократ [2]. Она делает предположение, что стили руководства для группы теорий управления человеческими ресурсами в настоящий момент не описаны, так как исследование Курта Левина состоялось в далеком 1939 году. Можно спорить, что вид лидерства и стиль руководства не то же самое, но несомненно, что эти понятия взаимосвязаны.

На условиях формирующих лидеров за счет особой детерминированной внутренней среды сконцентрированы модели Левина и Адизеса. К ним присоединяется ряд авторов: Лайкерт, Блейк, Моутон, Херси, Бланшар, Гоулман. Они углубляют и дополняют утверждения, высказанные Левиным. Фидлер пытается охватить более широкие условия и

рассматривает условия внутренней среды с точки зрения трех переменных, но стилей руководства он опять видит столько же, сколько и вышеуказанные авторы. Подход Маккоби выглядит совершенно отличным от уже приведенных мнений, он сконцентрирован на сущности лидера, его внутреннем мире. Данное мнение воплотили Кови, Рук, Торберт, Мейер, Майерс, но они объясняют появление разного вида лидеров как ответ на решение той или иной задачи менеджмента, например связанной со стратегией, корпоративной культурой и т.п. Безматерных и Файзрахманова также отмечают, что личность руководителя опосредованно влияет на достижение организационных целей [1]. Комаров считает, что наиболее эффективным подходом будет использование разного типа лидеров на наиболее подходящих для этого должностях. Наконец, в исследованиях Вихоревой было отмечено, что повышение степени мотивации сотрудников напрямую связано с личностью руководителя и повышает эффективность деятельности организации [3].

Обобщение анализа данных по понятию «лидерство» при помощи метода аналогий дает возможность утверждать, что при рассмотрении данного понятия необходимо учитывать переменные внутренней среды лидера, факторы внешней среды прямого воздействия на лидера внутри предприятия и характеристики внешней среды косвенного воздействия на лидера из-за пределов организации. Такое наблюдение дает нам возможность свести понятие «лидер» к понятию «руководитель», обладающего не только знаниями, умениями и навыками в области менеджмента, но и достигшем организационных целей за счет вдохновения своих последователей на более эффективный труд, дающего моральное и материальное удовлетворение членов коллектива предприятия. Другими словами, можно было бы сказать, что лидер – это воплощенный дух менеджмента в конкретном руководителе. Особо необходимо отметить, что определение лидера должно включать в себя определение и его окружения.

Данный подход к понятию «лидерство» позволяет исследовать какие факторы влияют на появление и развитие лидеров, что предоставит возможности использования таких данных на практике в целях повышения эффективности деятельности предприятий.

#### **Список источников**

1. Безматерных А. О. Воздействие личности руководителя на процесс разработки и принятия управленческих решений / А. О. Безматерных, Е. В. Файзрахманова // Финансовая экономика. – 2019. – № 3. – С. 697-700. – EDN JZSVGK.
2. Вихорева М. В. Виды стилей руководства во взаимосвязи концепций маркетинга с группами теорий управления персоналом / М. В. Вихорева, Е. С. Жерлова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 10-1(92). – С. 66-70. – DOI 10.24412/2411-0450-2022-10-1-66-70. – EDN GJZTWS.
3. Вихорева М. В. Мотивационное профилирование государственных гражданских служащих в Иркутской области / М. В. Вихорева, В. А. Оглоблин // Европейский журнал социальных наук. – 2018. – № 6. – С. 77-83. – EDN DHORPD.
4. Комаров В. В. Организационное лидерство: подходы к определению и классификации стилей лидерства / В. В. Комаров // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9, № 2. – С. 439-460. – DOI 10.18334/lm.9.2.114367. – EDN UPOWVL.
5. Марчукова О. Г. Проблема определения понятия "лидерство" в науке / О. Г. Марчукова // Специфика педагогического образования в регионах России. – 2009. – № 1. – С. 14-17. – EDN ONJRXN.
6. Основы менеджмента [Текст] : Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури ; [пер. с англ. и ред. О. И. Медведь]. - 3-е изд. - Москва [и др.] : Вильямс, 2016. - 665 с. : ил., табл.; 24 см.; ISBN 978-5-8459-1931-1
7. Adizes Ichak How to Solve the Mismanagement Crisis. - Santa Monica, CA: Adizes Institute, 1979.

8. Blake R.R., Mouton J.S. Executive Achievement: Marking it at the Top. - New York, McGraw-Hill, 1986.
9. Fiedler F.E. A Theory of Leadership Effectiveness. - New York: McGraw-Hill, 1967
10. Hersey P., Blanchard K.H. Management of Organizational Behavior. - Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977

#### **Сведения об авторах**

**Герасимова Надежда Георгиевна**, кандидат педагогических наук, доцент, кафедра «Финансовый и стратегический менеджмент», ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет путей сообщения», г. Иркутск, Россия

**Никипелова Маргарита Борисовна**, магистр группы УПм.2-23-1(И,3) кафедры «Финансовый и стратегический менеджмент», ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет путей сообщения», г. Иркутск, Россия

**Оглоблин Владимир Александрович**, кандидат экономических наук, доцент, кафедра «Финансовый и стратегический менеджмент», ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет путей сообщения», г. Иркутск, Россия

#### **Information about the authors**

**Gerasimova Nadezhda Georgievna**, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Department of Financial and Strategic Management, Irkutsk State University Transport, Irkutsk, Russia

**Nikipelova Margarita Borisovna**, Master's Degree in UPr.2-23-1(I,H) Department of Financial and Strategic Management, Irkutsk State University Transport, Irkutsk, Russia

**Ogloblin Vladimir Alexandrovich**, PhD in Economics, Associate Professor, Department of Financial and Strategic Management, Irkutsk State University Transport, Irkutsk, Russia

УДК 316.334.22

DOI 10.26118/2782-4586.2025.34.71.088

**Золотова Людмила Владимировна**  
Оренбургский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
**Портнова Лидия Владимировна**  
Оренбургский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова

### **Тенденции в динамике показателей платформенной занятости в России**

**Аннотация.** Становление платформенной экономики в России зафиксировано с конца 2000-х годов, когда лишь небольшая часть респондентов обратилась за заработком к онлайн-платформам в первый раз. Начиная с I квартала 2022 года при выборочном обследовании рабочей силы Росстатом учитывается такой показатель, как численность платформенно занятых.

В статье проведен анализ динамики численности платформенно занятого населения России по основной работе в целом и в разрезе ряда признаков. С помощью трендовых моделей дана оценка перспективной численности платформенно занятого населения в России. Применение аппарата экономико-статистического инструментария позволило дать характеристику социально-демографическому портрету занятого в гиг-экономике. При анализе основных тенденций был выявлен тренд на снижение большинства индикаторов, характеризующих цифровую экономику.

**Ключевые слова:** Россия, занятость, платформенно занятое население, динамика, прогноз.

**Zolotova Lyudmila Vladimirovna**  
Orenburg branch of the Plekhanov Russian University of Economics  
**Portnova Lidiya Vladimirovna**  
Orenburg branch of the Plekhanov Russian University of Economics

### **Trends in the dynamics of platform employment indicators in Russia**

**Annotation.** The emergence of the platform economy in Russia has been recorded since the late 2000s, when only a small portion of respondents turned to online platforms for earnings for the first time. Starting from the first quarter of 2022, during a sample survey of the labor force, Rosstat takes into account such an indicator as the number of platform workers. The article analyzes the dynamics of the number of platform workers in Russia by main job in general and in terms of a number of indicators. Using trend models, an assessment is made of the prospective number of platform workers in Russia. The use of economic and statistical tools made it possible to characterize the socio-demographic portrait of those employed in the gig economy. When analyzing the main trends, a downward trend was revealed in most indicators characterizing the digital economy.

**Keywords:** Russia, employment, platform-employed population, dynamics, forecast.

#### *Введение*

В современных условиях повсеместное внедрение ИКТ автоматизирует и упрощает множество рабочих процессов. В результате усиления эволюционных процессов цифровизации происходит трансформация традиционного рынка труда [1].

В период последнего десятилетия появились и развиваются новые формы занятости населения, связанные с применением ИКТ-технологий [2]. Среди них особо выделяется «цифровой труд». В новых экономических условиях возникает необходимость оценки его масштабов, что сделать крайне сложно ввиду различий в трактовках и методиках [3].



Начиная с I квартала 2022 г. при обследованиях рабочей силы, Росстат учитывает такой показатель как «платформенная занятость». Ряд аналитических центров проводит опросы населения с целью определить количество занятых в гиг-экономике.

В частности, результаты обследований ИСИЭЗ НИУ ВШЭ в 2023 г. в России показали, что для поиска клиентов и выполнения заказов хотя бы один раз за обследуемую неделю (на основном и/или дополнительном месте работы) использовали цифровые платформы 4,6% от всех занятых; на основной работе применяли цифровые платформы 3,2 млн. чел. Последние доступные итоги обследований позволяют отметить, что во II квартале 2024 г. численность, а вместе с тем, и доля платформенных работников несколько уменьшились и составили 3,2 млн человек (4,3% от общей численности занятых) [4].

Согласно моментам, представленным выше, можно определить, что тема исследования является актуальной, и следует определить ее цель.

Целью настоящей статьи является исследование тенденций в динамике показателей, характеризующих новую форму занятости на российском рынке труда, а также их экстраполяцию на предстоящие 3 периода времени в поквартальном разрезе.

В целях обеспечения статистической сопоставимости данных о развитии новых форм занятости в России периодом исследования был выбран отрезок времени с I квартала 2022 года по III квартал 2024 г.

В статье использованы такие статистические методы исследования, как: анализ временных (динамических) рядов, методы прогнозирования на основе экстраполяции по кривым роста, графические и табличные методы представления результатов исследования.

Информационная база исследования включает в себя официальные данные Росстата, научная литература, официальные статистических данные НИУ ВШЭ, данные официальных сайтов в сети INTERNET.

#### *Результаты исследования*

Платформенная занятость определяется Росстатом как деятельность в интересах других лиц, осуществляемая человеком через цифровую платформу или на ней с целью получения заработной платы или прибыли (не менее одного часа в течение обследуемой недели) [5].

Данные рисунка 1 характеризуют отсутствие четкого тренда в динамике численности платформенных работников вплоть до I квартала 2023 года. Наибольшее число платформенно занятых зафиксировано в I квартале 2023 года, далее в течение 2023 года наблюдалось снижение числа платформенно занятых. В среднем ежеквартально их численность снижалась на 83,1 тыс.чел, или на 2,6%.

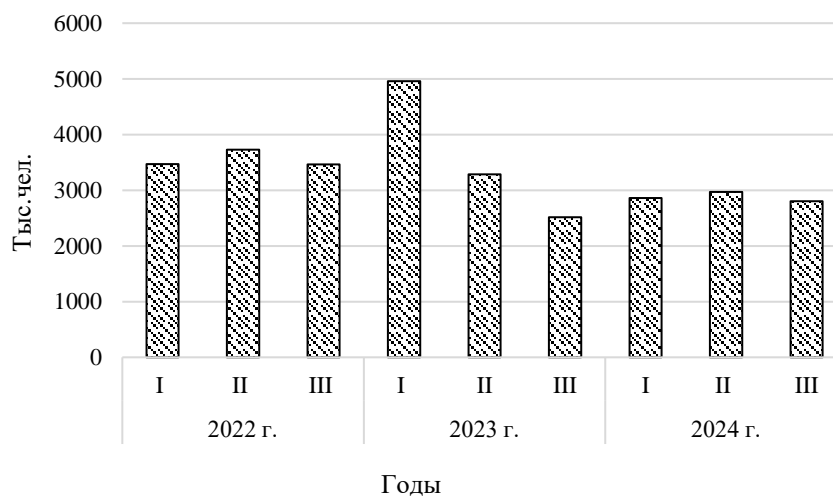


Рисунок 1 – Общая численность платформенно занятых в РФ в 2022-2024 гг.

Аналогичные выводы можно сделать об изменении численности платформенно занятых по гендерному признаку (рис. 2).

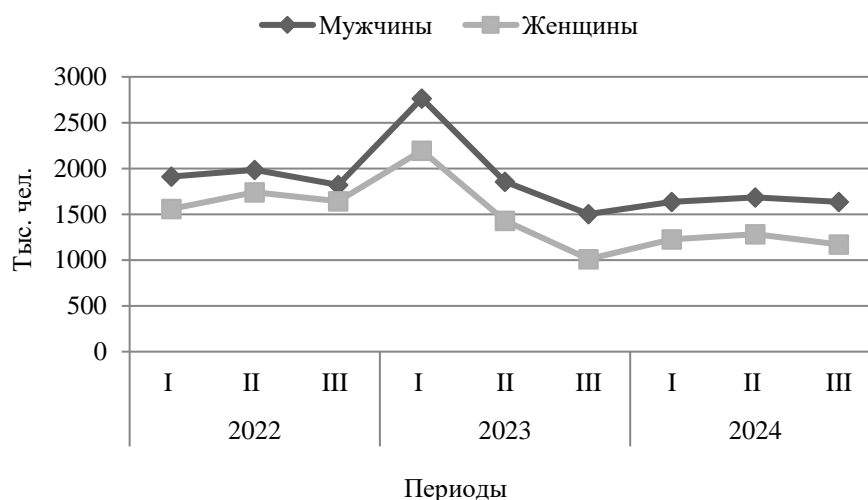


Рисунок 2 – Общая численность платформенно занятых по основной работе в РФ по гендерному признаку

Численность женщин, занятых в гиг-экономике, снижалась быстрее, чем численность мужчин.

Так, в среднем за период число платформенно занятых мужчин снижалось 1,9% ежеквартально; число платформенно занятых женщин - на 3,5%.

По данным рисунка 3 видно, что число городских жителей среди платформенно занятых преобладает над числом сельских жителей. Пики роста числа и городских, и сельских жителей, занятых «цифровым трудом», приходится на I квартал 2023 г., далее – снижение до III квартала 2023 г.

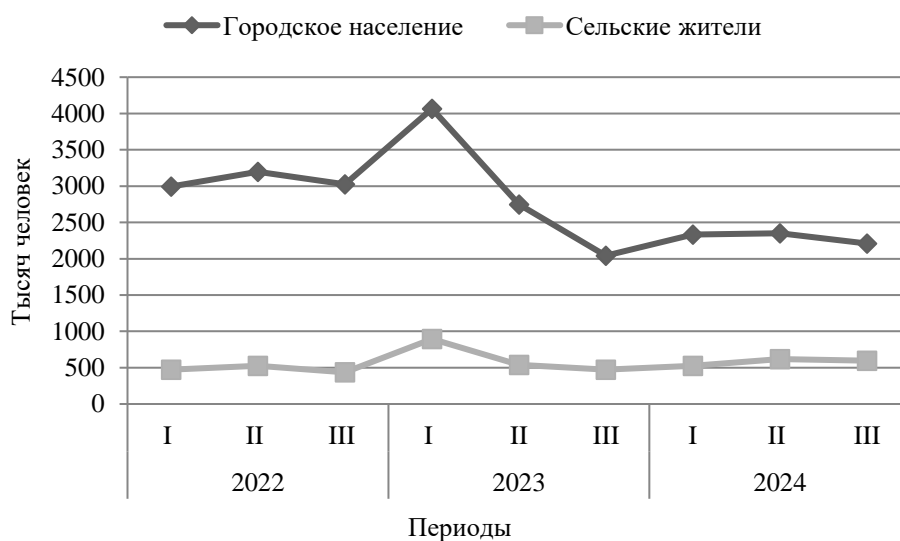


Рисунок 3 – Общая численность платформенно занятых по основной работе в РФ по месту проживания

Численность городских жителей, занятых в гиг-экономике, в среднем за период имела тенденцию к снижению, в то время как численность сельских жителей увеличивалась.

Так, в среднем за изучаемый период численность городского платформенно занятого населения России снижалась на 3,7% ежеквартально; численность платформенно занятых сельских жителей в России в среднем из квартала в квартал увеличивалась на 2,9%.

Для характеристики направлений в динамике численности платформенно занятых в России, были построены и выбраны модели трендов (табл.1). Для оценки качества трендовых моделей принято рассчитывать среднюю относительную ошибку (в %). Так, по результатам расчета данного показателя качество нескольких моделей (№№1,2,4) следует

признать высоким, так как рассчитанный индикатор меньше 10%, а по остальным (№3 и №5), хорошим, так как показатель находится в пределах от 10% до 20%.

Параметры  $b$  построенных моделей со знаком минус характеризуют снижение в динамике всех рассматриваемых индикаторов, кроме числа платформенно занятых сельских жителей (табл.1).

Таблица 1 – Тренды в динамике индикаторов, характеризующих число платформенно занятых по основной работе на рынке труда России

№	Платформенно занятые	Тип модели	Модель	R <sup>2</sup>	Средняя относительная ошибка, %
1	Общее число	Экспоненциальная	$Y(t)=4068,7e^{-0,043t}$	0,3532	9,1
2	Мужчины	Экспоненциальная	$Y(t)=2161e^{-0,032t}$	0,2512	8,6
3	Женщины	Экспоненциальная	$Y(t)=1910,2e^{-0,057t}$	0,4384	10,9
4	Городские жители	Экспоненциальная	$Y(t)=3589,2e^{-0,056t}$	0,4940	8,7
5	Сельские жители	Степенная	$Y(t)=489,36t^{0,0852}$	0,0831	12,1

Таблица 2 – Динамика перспективной численности платформенно занятых на рынке труда России, тыс. чел.

Платформенно занятые	Период прогноза	Нижняя граница	Точка тренда	Верхняя граница
Общее число	I кв. 2025 г.	1750,7	2646,8	3542,9
	II кв. 2025 г.	1493,6	2535,5	3577,4
	III кв. 2025 г.	1239,7	2428,8	3617,9
Мужчины	I кв. 2025 г.	1079,5	1569,3	2059,1
	II кв. 2025 г.	950,3	1519,8	2089,3
	III кв. 2025 г.	822,1	1472,0	2121,9
Женщины	I кв. 2025 г.	662,9	1080,3	1497,7
	II кв. 2025 г.	535,2	1020,5	1505,8
	III кв. 2025 г.	410,1	963,9	1517,7
Городские жители	I кв. 2025 г.	1339,0	2050,3	2761,6
	II кв. 2025 г.	1111,6	1938,7	2765,8
	III кв. 2025 г.	889,2	1833,1	2777,0
Сельские жители	I кв. 2025 г.	398,8	595,4	792,0
	II кв. 2025 г.	371,6	600,3	829,0
	III кв. 2025 г.	343,8	604,7	865,6

Рассчитано авторами по источнику: [5]

С вероятностью 95%, можно утверждать, что в динамике перспективной численности платформенно занятых на рынке труда России по большинству признаков в I-III кв. 2025 г. будут преобладать определенные ранее тенденции снижения (табл.2).

Платформенно занятые работники становятся важной частью рынка труда, и показатели, характеризующие их социально-демографический портрет, требуют отдельного анализа и прогноза.

Одним из основных аспектов социально-демографического портрета платформенно занятого является распределение по возрасту и полу.

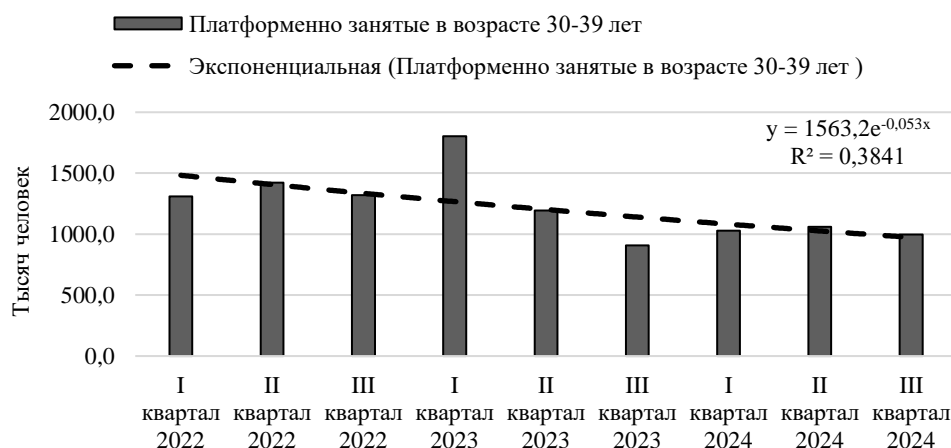


Рисунок 4 – Тренд в динамике численности платформенно занятых в РФ в возрасте 30-39 лет

Так, по итогам исследования общей структуры платформенно занятых в России [6], можно отметить, что в течение периода с I квартала 2022 года по III квартал 2024 года по возрастному признаку преобладали занятые 30-39 лет; по уровню образования - занятые с высшим образованием (рис.4,5).

Наилучшим образом тенденции в динамике показателей (рис.4,5) описывают экспоненты. Так, число занятых на онлайн-платформах в возрасте от 30 до 39 лет ежеквартально снижается, так же, как и общая численность платформенно занятых с высшим образованием.

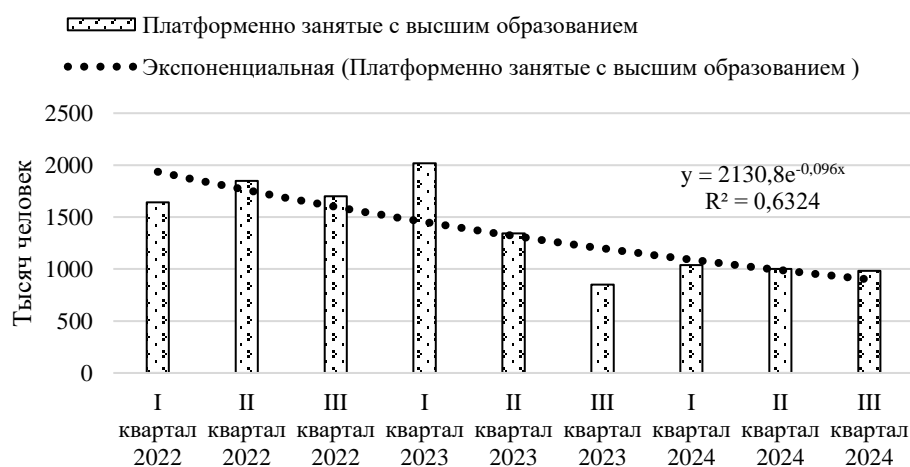


Рисунок 5 – Тренд в динамике численности платформенно занятых в России с высшим образованием

С вероятностью 95%, можно утверждать, что перспективная численность платформенно занятых в возрасте от 30 до 39 лет, а также численность платформенно занятых с высшим образованием будет снижаться из квартала в квартал (табл.3).

Таблица 3 – Динамика перспективной численности отдельных показателей платформенной занятости, тыс. чел.

Показатели	Период прогноза	Нижняя граница	Точка тренда	Верхняя граница
	I кв. 2025 г.	521,4	920,2	1319,0

Платформенно занятые в возрасте от 30 до 39 лет	II кв. 2025 г.	409,9	872,7	1335,5
	III кв. 2025 г.	298,9	827,6	1356,3
Платформенно занятые с высшим образованием	I кв. 2025 г.	331,6	815,9	1300,2
	II кв. 2025 г.	179,7	741,3	1302,9
	III кв. 2025 г.	31,9	673,4	1314,9

Рассчитано авторами по источнику: [5]

Что касается полового распределения, то исследования [4,5,6] показывают, что платформенные работники это чаще всего мужчины, численность которых, как определено выше, в перспективе будет снижаться.

#### *Заключение*

По результатам проведенного исследования следует заключить, что вследствие развития сферы ИКТ в России меняется характер экономической деятельности, труда и занятости, возникает новая форма трудовых отношений - платформенная занятость [7]. Несмотря на то, что исследованию характеристик и проблем нового варианта трудовой деятельности в последнее время уделяется большое внимание, вопрос неоднозначности трактовки понятия «платформенная занятость» и методов ее оценки остается открытым.

Согласно итогам расчетов, проведенных на основе выборочных обследований Росстата, можно отметить, что в динамике большинства индикаторов, характеризующих число платформенно занятых по основной работе на рынке труда России, отмечаются тенденции снижения. Количество платформенно занятых по основной работе сельских жителей ежеквартально в среднем за исследуемый период растет.

Настоящие выводы должны стать основой для дискуссии о том, как правильно управлять изменениями на рынке труда РФ и как создать условия, способствующие улучшению рабочего процесса и повышению качества жизни работников в условиях новых экономических реальностей.

#### **Список источников**

1. Козырь Н.С. Вопросы эвентуальности цифровой трансформации социально-экономических систем //E-Management. 2023. Т. 6, № 1. С. 51–60.
2. Коробейникова Е.В. Особенности рынка труда в условиях цифровой трансформации экономики // Проблемы развития предприятий: теория и практика. 2018. № 2. С. 95-101.
3. Золотова Л.В., Портнова Л.В. Тренды в сфере платформенной занятости в России. В сборнике: Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика. Сборник научных статей VI Международного научного форума. В 2-х томах. Москва, 2024. С. 172-177.
4. Платформенная занятость в России. Режим доступа: URL: <https://issek.hse.ru/news/975577465.html> (дата обращения 24.01.2025).
5. Итоги выборочного обследования рабочей силы. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13265> (дата обращения 24.03.2024).
6. Портнова Л.В. Тенденции развития цифровой (платформенной) занятости в России. В сборнике: Актуальные проблемы экономической деятельности и образования в современных условиях. электронный сборник XIX Международной научно-практической конференции. Волгоград, 2024. С. 26-29.
7. Верна В.В., Хойна М.Н. Развитие платформенной занятости в Российской Федерации // Сервис в России и за рубежом. 2022. Т.16. №5. С. 66–74. DOI: 10.5281/zenodo.7395087.

#### **Сведения об авторах**

**Золотова Людмила Владимировна**, к.э.н., доцент, Оренбургский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова, г. Оренбург, Россия

**Портнова Лидия Владимировна**, к.э.н., доцент, Оренбургский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова, г. Оренбург, Россия

**Information about the authors**

**Zolotova Lyudmila Vladimirovna**, candidate of economic sciences, associate professor, Orenburg branch of the Plekhanov Russian University of Economics, Yaroslavl, Russia

**Portnova Lidiya Vladimirovna**, candidate of economic sciences, associate professor, Orenburg branch of the Plekhanov Russian University of Economics, Russia

УДК 330.42+372.851

DOI 10.26118/2782-4586.2025.97.35.089

**Кисельников Игорь Васильевич**

Алтайский государственный педагогический университет

### **Пропедевтика экономики в школьном курсе математики**

**Аннотация.** В статье рассмотрен характер пропедевтики экономических понятий и методов в школьном курсе математики. Отражена актуальность исследования проблемы пропедевтики экономических знаний. Выделены основные изменения в методах обучения математике. Указаны направления интеграции экономических понятий в школьный курс математики. Приведены примеры учебных задач с экономико-математическим содержанием и методические рекомендации по их применению. Предложены методы включения экономических знаний в курс математики. Указаны преимущества интеграции экономических знаний в курс математики. Отражены преимущества реализации процессного подхода к обучению начальным экономическим понятиям.

**Ключевые слова:** экономические понятия, экономические методы, пропедевтика экономике, методика обучения экономике, методика обучения математике, процессный подход к обучению.

**Kiselnikov Igor Vasilievich**

Altai State Pedagogical University

### **Propaedeutics of economics in the school course of mathematics**

**Abstract.** The article considers the nature of propaedeutics of economic concepts and methods in the school course of mathematics. The relevance of the study of the problem of propaedeutics of economic knowledge is reflected. The main changes in the methods of teaching mathematics are highlighted. The directions of integration of economic concepts into the school course of mathematics are indicated. Examples of educational problems with economic and mathematical content and methodological recommendations for their application are given. Methods for including economic knowledge in the course of mathematics are proposed. The advantages of integrating economic knowledge into the course of mathematics are indicated. The advantages of implementing the process approach to teaching basic economic concepts are reflected.

**Keywords:** economic concepts, economic methods, propaedeutics of economics, methods of teaching economics, methods of teaching mathematics, process approach to teaching.

Современное образование стремится к формированию у учащихся не только академических знаний, но и практических навыков, которые помогут им успешно адаптироваться в реальной жизни. Одним из таких навыков является экономическая грамотность, которая становится всё более востребованной в условиях рыночной экономики. Введение элементов экономических знаний в школьный курс математики может стать эффективным инструментом для развития у учащихся финансовой грамотности, логического мышления и понимания основных экономических процессов [1, с. 339]. Пропедевтика экономических знаний начинается уже в начальной школе [2].

Актуальность интеграции экономики в математику подтверждается повышенным вниманием к исследованиям указанной тематики, ростом числа публикаций по проблеме формирования экономических знаний [3]. Экономика и математика тесно связаны между собой. Математические методы широко используются в экономическом анализе, прогнозировании, управлении финансами и других сферах. В свою очередь, экономические задачи предоставляют богатый материал для применения математических знаний на практике. Интеграция экономических понятий в школьный курс математики позволяет:

- повысить мотивацию учащихся; решение задач, связанных с реальными жизненными ситуациями (например, расчёт процентов по вкладам, планирование бюджета, анализ кредитных предложений), делает обучение более интересным и осмысленным;
- развить критическое мышление; экономические задачи часто требуют анализа данных, сравнения вариантов и принятия решений, что способствует формированию у учащихся навыков логического и критического мышления;
- подготовить к взрослой жизни; понимание основ экономики помогает школьникам лучше ориентироваться в финансовых вопросах, что является важным аспектом их будущей самостоятельной жизни.

*Возможные направления интеграции математики и экономики в школьном обучении [4].*

1. Проценты и финансовые расчёты.

Тема процентов, которая традиционно изучается в школьном курсе математики, может быть расширена за счёт включения задач на расчёт банковских процентов, инфляции, налогов и скидок. Например:

- расчёт суммы вклада с учётом процентной ставки;
- определение выгоды кредитных предложений;
- анализ изменения цен с учётом инфляции.

2. Графики и диаграммы в экономике.

Изучение графиков функций может быть дополнено анализом экономических данных. Учащиеся могут строить графики спроса и предложения, анализировать изменения цен на товары, изучать динамику доходов и расходов.

3. Оптимизация и принятие решений.

Задачи на нахождение экстремумов (максимумов и минимумов) могут быть связаны с экономическими ситуациями, такими как минимизация затрат или максимизация прибыли. Например:

- определение оптимального объёма производства;
- расчёт минимальных затрат на транспортировку товаров.

4. Вероятность и статистика в экономике.

Изучение основ теории вероятности и статистики может быть дополнено анализом экономических рисков, прогнозированием спроса на товары и услуги, оценкой инвестиционных проектов.

«В настоящее время прикладная направленность обучения математике – одна из содержательно-дидактических линий, тесно связанная с другими линиями (функциональной, числовой и пр.) школьного курса» [5, с. 34]. Прикладная направленность проявляется, в частности, с широким включением в содержание обучения математике экономических задач и методов, контекстных задач. «Контекстные задачи выполняют функцию междисциплинарной интеграции – целенаправленное усиление междисциплинарных связей при сохранении теоретической и практической ценности каждой из учебных дисциплин» [6, с.112].

*Примеры задач.*

1. Задача на проценты.

Банк предлагает вклад под 5% годовых. Какую сумму получит вкладчик через 3 года, если он положил 10 000 рублей? (Решение: использование формулы сложных процентов.)

2. Задача на оптимизацию

Некоторая компания продает свою продукцию по цене  $p=500$  руб. за единицу, переменные затраты на производство одной единицы продукции составляют  $v=300$  руб., постоянные расходы предприятия  $f=700000$  руб. в месяц. Месячная операционная прибыль предприятия (в рублях) вычисляется по формуле  $\pi(q)=q(p-v)-f$ . Определите наименьший месячный объём производства  $q$  (единиц продукции), при котором месячная операционная прибыль предприятия будет не меньше 300 000 руб. Интерес представляет системный подход к изучению оптимизационных задач в школьном курсе математики [7].



3. Задача на анализ графиков.

Постройте график спроса и предложения на товар, используя данные:

- Цена: 10, 20, 30 рублей.
- Спрос: 100, 80, 60 единиц.
- Предложение: 40, 60, 80 единиц.

Определите равновесную цену.

*Методические рекомендации.*

1. Использование современных методов обучения [8].
2. Постепенное внедрение. Начинать следует с простых задач, постепенно усложняя их и добавляя новые экономические понятия.
3. Использование реальных данных. Привлечение актуальной информации (например, курсы валют, цены на товары) сделает обучение более практичным.
4. Межпредметные связи. Сотрудничество учителей математики и обществознания поможет создать интегрированные уроки, которые будут более эффективными.
5. Игровые методы. Деловые игры, симуляции и кейс-стади помогут закрепить знания и сделать обучение увлекательным.

**Методы включения экономических знаний в курс математики.**

Для успешной реализации пропедевтики экономических знаний в школьном курсе математики необходимо пересмотреть содержание и методики преподавания. Ниже приведены возможные пути интеграции.

*1. Включение практических примеров.*

Многие математические задачи могут быть представлены в контексте реальных жизненных ситуаций, связанных с финансовыми вопросами. Например, задачи на проценты могут касаться расчета процентов по кредиту или депозита, задачи на пропорции — анализировать соотношение доходов и расходов семьи, а задачи на вероятность — оценивать риски инвестиций. Такие примеры сделают занятия более интересными и применимыми к повседневной жизни.

*2. Внедрение специальных модулей.*

Создание отдельных модулей, посвященных экономике, внутри общего курса математики. Эти модули могли бы включать такие темы, как основы финансовой грамотности, управление личным бюджетом, инвестиции и страхование. Каждый модуль должен содержать теоретическую часть и практические задания, позволяющие закрепить полученные знания.

*3. Проектная деятельность.*

Организация проектной работы, связанной с экономическими проектами. Учащиеся могут разрабатывать бизнес-планы, рассчитывать рентабельность гипотетической компании, анализировать рыночные тенденции и делать прогнозы. Проекты могут выполняться индивидуально или в группах, что дополнительно развивает навыки командной работы и лидерства. Результаты приносит реализация деятельностного подхода для достижения экономической компетентности подростков [9].

*4. Компьютерные симуляторы.*

Использование информационно-коммуникационных технологий в обучении экономике может осуществляться уже в основной школе [10]. Использование компьютерных симуляторов для моделирования экономических процессов. Такие программы позволяют студентам исследовать различные сценарии развития событий, принимая на себя роль предпринимателей или инвесторов. Симуляция реального бизнеса помогает лучше понять взаимосвязь между различными экономическими факторами и последствиями принятых решений.

*5. Интерактивные уроки.*

Проведение уроков в формате деловых игр или квестов, где участники принимают участие в экономической деятельности. Например, игра "Монополия" может служить отличным примером для иллюстрации принципов рыночной экономики и конкуренции.

### **Преимущества интеграции экономических знаний в курс математики.**

1. Повышение финансовой грамотности. Учащиеся получают необходимые знания и навыки для управления своими финансами в будущем.
2. Развитие критического мышления. Работа с экономическими задачами стимулирует аналитическое мышление и умение принимать взвешенные решения.
3. Применение теории на практике. Интеграция экономических знаний делает математику более прикладной и интересной для учащихся.
4. Поддержка карьерного роста. Понимание базовых экономических принципов поможет выпускникам школ легче ориентироваться в выборе профессии и построения карьеры.
5. Укрепление междисциплинарных связей. Объединение математики и экономики способствует формированию целостного мировоззрения и понимания взаимозависимости различных областей знаний. Интерес представляет опыт обучения профессиональному языку экономики в лингводидактической школе Германии [11].

При обучении математики в контексте пропедевтики экономических знаний целесообразно учитывать типичные погрешности, которые допускают учащиеся при решении задач государственной итоговой аттестации [12].

Опыт показывает преимущество реализации процессного подхода к обучению начальным экономическим понятиям [13]. Процессный подход представляет собой комплексный методологический инструмент, направленный на интеграцию теоретических знаний с практическими навыками. В отличие от традиционного предметноцентрированного подхода, процессный подход акцентирует внимание на развитии у учащихся способности применять полученные знания в реальных ситуациях, развивая при этом критическое мышление, коммуникативные навыки и творческое отношение к решению задач.

**Заключение.** Пропедевтика экономических знаний в школьном курсе математики — это эффективный способ подготовки будущих граждан к жизни в современном обществе. Этот подход обеспечивает учащихся необходимыми навыками для принятия обоснованных финансовых решений, способствует развитию критического мышления и делает учебный процесс более практикоориентированным. Реализация данного подхода требует пересмотра содержания и методик преподавания, а также активного вовлечения учителей и учащихся в процесс обучения. В конечном итоге, интеграция экономических знаний в математическом контексте станет важным вкладом в формирование экономически грамотного и социально ответственного поколения.

### **Список источников**

1. Рязанов, В. Т. Экономическая теория с точки зрения пропедевтики / В. Т. Рязанов // Экономическая теория на пороге XXI века : Монография / Академия гуманитарных наук, МГУ. Центр общественных наук. Экономический факультет Санкт-Петербургского государственного экономического университета. Том 2. – Москва : Издательская группа "Юрист", 1998. – С. 339-352. – EDN YHWTJD.

2. Лобанок, И. П. Пропедевтика экономических знаний в учебниках математики 1-4 классов / И. П. Лобанок // Становление учителя будущего в пространстве дополнительного профессионального образования : Электронный сборник материалов участников всероссийской научно-практической конференции (с международным участием) «Становление учителя будущего в пространстве дополнительного профессионального образования», посвященной 75-летию Победы в Великой Отечественной войне и приуроченной ко Дню Российской науки в год 90-летия ГАУ ДПО «Волгоградская государственная академия последипломного образования», Волгоград, 11 февраля 2020 года. – Волгоград: Редакционно-издательский центр ГАУ ДПО «Волгоградская государственная академия последипломного образования», 2020. – С. 121-123. – EDN VCOUO.

3. Попова, Н. Е. Теория и методика обучения экономике / Н. Е. Попова, А. А. Лобут. – Екатеринбург : Уральский государственный педагогический университет, 2008. – 297 с. – EDN SCRUVJ.
4. Солодкая, Н. В. Развитие элементарной экономической компетентности подростков в образовательном процессе : специальность 13.00.01 "Общая педагогика, история педагогики и образования" : диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Солодкая Наталья Владимировна. – Екатеринбург, 2012. – 192 с. – EDN QFTCHP.
5. Егупова, М. В. Об основных требованиях, предъявляемых к задачам с прикладным содержанием в курсе школьной математики / М. В. Егупова // Наука и школа. – 2007. – № 3. – С. 33-37. – EDN NCRWMD.
6. Далингер, В. А. Контекстные задачи как средство реализации прикладной направленности школьного курса математики / В. А. Далингер // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2013. – № 10-1. – С. 112-113. – EDN RDDJRF.
7. Насонова, Е. Д. Системный подход к изучению оптимизационных задач в школьном курсе математики и информатики / Е. Д. Насонова, М. Ю. Грибанова-Подкина // Continuum. Математика. Информатика. Образование. – 2021. – № 4(24). – С. 32-50. – DOI 10.24888/2500-1957-2021-4-32-50. – EDN TJGCGF.
8. Кирюшина, С. С. Современные методы обучения, используемые в преподавании экономики в школе / С. С. Кирюшина, О. М. Толмачев // Вопросы экономики и экономического образования : Сборник научных трудов / под ред. С.Е. Урванцевой. Том Выпуск 3. – Москва : Московский государственный областной университет, 2018. – С. 86-91. – EDN YVVKDR.
9. Солодкая, Н. В. Реализация деятельностного подхода для достижения экономической компетентности подростков / Н. В. Солодкая // Известия Уральского государственного университета: Серия 1: Проблемы образования, науки и культуры. – 2010. – Т. 78, № 3. – С. 123-131. – EDN MUPSPJ.
10. Василенко, Т. А. Использование информационно-коммуникационных технологий в обучении экономике учащихся основной школы / Т. А. Василенко // Развитие образования. – 2020. – № 3(9). – С. 84-88. – DOI 10.31483/r-86210. – EDN EMIMIR.
11. Грубов, В. А. Методика обучения профессиональному языку экономики в лингводидактической школе Германии : специальность 13.00.02 "Теория и методика обучения и воспитания (по областям и уровням образования)" : диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Грубов Валентин Александрович. – Ставрополь, 2010. – 195 с. – EDN QEZOZZ.
12. Кисельников, И. В. Анализ типичных ошибок учащихся основной школы при решении задач государственной итоговой аттестации по алгебре (в новой форме) в системе обеспечения качества обучения математике / И. В. Кисельников // Мир науки, культуры, образования. – 2010. – № 4-1(23). – С. 214-217. – EDN NTMNOX.
13. Кисельников, И. В. Процессный подход в обеспечении качества обучения математике в общеобразовательной школе / И. В. Кисельников // Мир науки, культуры, образования. – 2010. – № 1(20). – С. 148-151. – EDN LDFYIX.

#### **Сведения об авторе**

**Кисельников Игорь Васильевич**, кандидат педагогических наук, доцент ФГБОУ ВО «Алтайский государственный педагогический университет», г. Барнаул, Россия.

#### **Information about the author**

**Kiselnikov Igor Vasilievich**, candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Altai State Pedagogical University, Barnaul, Russia.

**УДК 338.43**

**DOI 10.26118/2782-4586.2025.88.99.090**

**Зарубин Александр Михайлович**

Волгоградский государственный технический университет

**Субботин Ярослав Александрович**

Волгоградский государственный технический университет

**Бородин Фёдор Дмитриевич**

Волгоградский государственный технический университет

### **Логистические риски в молочной промышленности**

**Аннотация.** При транспортировке продуктов питания необходимо учитывать множество сложностей, данная сфера имеет характерные особенности, свою собственную специфику. Проблематика усугубляется ограниченным сроком годности, возникающим из-за биологических аспектов. Авторы статьи изучают молочную сферу, для которой характерны свои проблемы и сложности. Авторы работы составили классификацию рисков связанных с логистикой молочной продукции. Также анализируются риски возникающие в процессе производства и реализации продукции. Проводится исследование итогами которого стало понимание всех существенных рисков происходящих на всех этапах, от производства до сбыта готового продукта. Авторы разработали механизм, снижающий риски для торговых сетей и производителя. Механизм включает в себя комплексный подход к управлению рисками на всех этапах производства и поставок в различные точки сбыта.

**Ключевые слова:** логистика, молоко, проблематика, логистическая неустойчивость

**Zarubin Alexander Mikhailovich**

Volgograd State Technical University

**Subbotin Yaroslav Alexandrovich**

Volgograd State Technical University

**Borodin Fyodor Dmitrievich**

Volgograd State Technical University

### **Logistical risks in the dairy industry**

**Abstract.** When transporting food, it is necessary to take into account many difficulties, this area has its own characteristics, its own specifics. The problem is compounded by the limited shelf life resulting from biological aspects. The authors of the article study the dairy industry, which is characterized by its own problems and difficulties. The authors have compiled a classification of risks associated with the logistics of dairy products. The risks arising during the production and sale of products are also analyzed. A study is being conducted, which has resulted in an understanding of all significant risks occurring at all stages, from production to marketing of the finished product. The authors have developed a mechanism that reduces risks for retail chains and manufacturers. The mechanism includes a comprehensive approach to risk management at all stages of production and deliveries to various points of sale.

**Keywords:** logistics, milk, problems, logistical instability

**Введение.** К одним из важнейших продуктов питания можно отнести молочную продукцию. Так, в 2020 году объем рынка молочной продукции увеличился на 4,8 % и составил 950,2 млрд. руб. [1].

Из статистических данных видно, что Российская Федерация является одним из крупнейших игроком по продажам молочной продукции в мире.

С 2010г. по 2023г. стоимость молочной продукции возросла с 30 рублей за литр молока до 75 рублей. Динамику цен, можно наблюдать на рис.1 составленным из данных источника[6]. Так, мы можем наблюдать, что стоимость выросла, при этом выросли продажи.

Инфляция происходит из-за роста стоимости издержек на содержание скота, стоимость топлива, что влечёт к росту расходов на логистику.

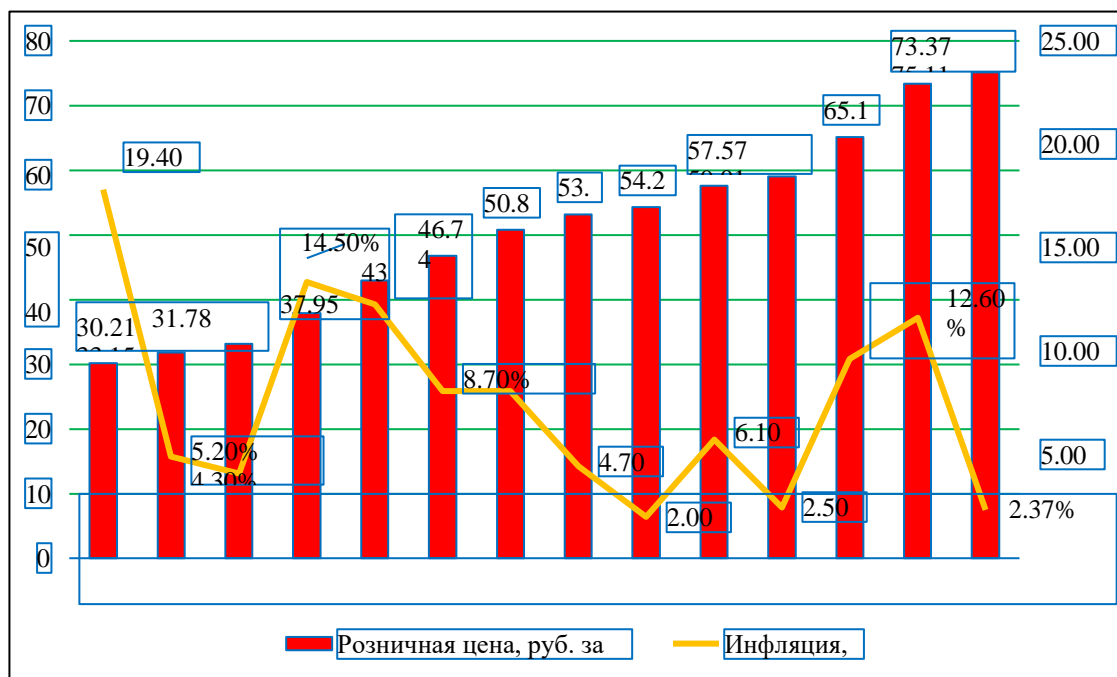


Рис. 1. Изменение стоимости молочной продукции с 2010 года по 2023год.

Логистика – управление процессом перевозок, товародвижением. Эффективное управление логистикой лежит в основе сохранения конкурентоспособности современных предприятий, поскольку позволяет сокращать издержки и поддерживать высокие показатели качества [4].

Как считает Кузьмин К.И., логистика зависит от увеличения уровня производства и выпускаемой продукции, и стоимости транспортировки, данные факты необходимо постоянно улучшать. Согласно авторскому подходу, логистика направлена на балансировку удовлетворения потребностей и обеспечение поставок вдоль всей цепочки создания добавленной стоимости товаров или услуг, а также на оптимизацию взаимосвязей между всеми участниками этой цепи [5]. Чтобы лучше понимать какие трудности возникают во время логистики стоит провести исследование в области логистических процессов.

Экономическую эффективность логистики применительно к молочной отрасли исследуют Гончаров П.П., Федорова И.А [2], Бадикова И.А. [1], Капустина Н.В., Аничкина О.А., Попов В.Р., ИИ. Арефьев И.И. [3] Гончаров П.П. и Федорова И.А. в своих работах показывают динамику цен на избыточное сырье и влияние на производство. Сложившийся подход к логистическим поставкам является одной из причин существенного удорожания молочной продукции [2].

Из исследования, которое провёл Бадиков И.А. можно понять, что молочная отрасль сталкивается с большим количеством проблем в области логистики. Так ключевой проблемой можно считать малые сроки годности продукции. Для решения данной проблемы требуется повысить эффективность молочной промышленности. К наиболее эффективным инструментам логистики относятся глобальные логистические системы, так

как позволяют достичь максимальный эффект оптимизации товарных потоков, сбалансированных по времени, размеру и издержкам [1]. Для обеспечения качественного функционирования молочной промышленности России необходимо повышение эффективности производства и логистических операций [3].

Приведенные авторы создали классификацию рисков:

1. Риски отрасли
2. Риски технологического развития
3. Экономические риски
4. Риск связанный с управлением (риски организации и управления производством, включая кадровые риски и пр.) [1; 2].

Во время проведения анализа представленных научных работ, авторы пришли к выводу, что проблемы связанные с логистикой изучены не полностью.

Из изученных материалов Национального союза производителя молока, можно понять, что в сегодняшних реалиях наблюдается стагнация спроса.

Спрос снизился из-за инфляции, низкого уровня доходов. В 2022 – 2023 годах сохранены все системные направления государственной поддержки, а объем выделяемых государством средств в 2022 г. вырос на 7%, что во многом связано с сохранением условий льготного кредитования отрасли [7].

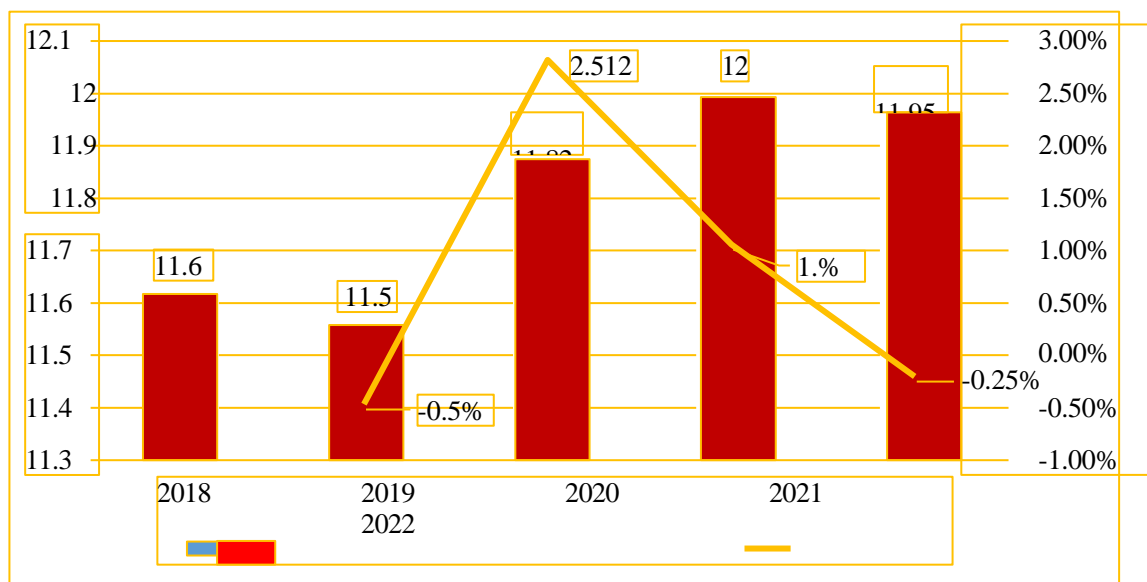


Рис. 2. объем продаж молочной продукции с 2018-го по 2022 год

Из-за снижения доходов населения, покупательская способность граждан снизилась, что привело к сокращению спроса на дорогие молочные продукты (йогурт, мороженое и другие), потребление же молока увеличилось. Но рост молока, как отдельного продукта не сопоставим с упадком дорогих молочных продуктов.

Цены на продукцию выросли из-за удорожания цены упаковки. Стремительный рост цен произошёл с сентября 2022 года, после ввода обязательной маркировки молочной продукции. В последние годы в секторе труда вырос дефицит кадров, что только усугубляет ценообразование продуктов питания.

Анализируя вышесказанное можно прийти к выводу, что производители молочной продукции в нынешних реалиях не смогут спрогнозировать спрос на свои товары, что будет приводить к их порче. Данная сфера имеет свою специфику, так уменьшить или полностью прекратить процесс производства невозможно или возможно с существенными потерями поголовья.

Доставка заказов в торговые сети.

Ключевым коммерческим потребителем можно считать, торговые сети. Специфичность поставок в торговые сети можно отнести частоту поставок. Поставки

должны быть постоянными и частыми. Такой стабильный способ сбыта имеет положительные аспекты как для поставщика, так и для потребителя, который получает свежий продукт на постоянной основе. При этом отрицательной стороной можно посчитать отсутствие минимального объёма поставки, что приводит к увеличению стоимости логистики. Производителю требуется отправлять товары в различные распределительные центры. К другой существенной проблеме можно отнести штрафные санкции применяемые за различные нарушения.

Отрицательные факты могут существенно снизить доходы.

Приемка товара поставщика на распределительных центрах (РЦ) торговых сетей.

Приём продукции в распределительных центрах происходит со своей спецификой.

Так к существенным проблемам можно отнести: задержку при разгрузке; Из-за первой проблемы вытекая следующая, простой транспорта.

Таким образом возникают непредвиденные издержки, что создаёт дополнительные расходы, которые пагубно влияют на финансовую сторону.

Подводя итоги, можно с уверенностью написать, что существует три задачи, которые следует решить для улучшения эффективности логистики:

1. Оценка продукта. Данная задача существенно снизит некачественный товар, что в свою очередь уменьшит непредвиденные расходы.

2. Осуществить планирование производства. Данная задача косвенно связанная с третьей задачей, при её решении существенно снизятся излишки производства.

3. Третью задачу можно считать сложной из-за стремительного решения. Возникающие излишки следует сбыть. Излишки будут возникать из-за работы с сетевыми магазинами.

Чтобы решить приведенные задачи, потребуется принять комплекс мер связанных с эффективным увеличением числа потребителей и производственных мощностей.

#### **Список источников**

1. Бадикова И.А. Исследование основных направлений логистизации предприятий молочной промышленности // NovaInfo. 2015. № 33. URL: <https://novainfo.ru/article/3472>.

2. Гончаров П.П., Федорова И.А. Экономическая эффективность логистической деятельности в молочной промышленности // Известия ОГАУ. 2012. №34–1. С. 159–162.

3. Капустина Н.В., Аничкина О.А., Попов В.Р., Арефьев И.И. Инвестиционные решения в молочной отрасли АПК в условиях риска пандемии // Экономические науки. 2021. № 197. С. 107–111.

4. Кузнецова Э.Р., Антинескул Е.А., Киченко Л.П. Логистика: учебное пособие. Пермь: Пермский государственный национальный исследовательский университет, 2021. 188 с.

5. Кузьмин И.А. управление замкнутыми цепями поставок: цифровая трансформация и оценка эффективности // Прогрессивная экономика. 2023. № С. 27–40.

6. Молоко. Динамика цен // Инфляция. Финансы. Новости. URL: <https://inflatio.ru/13-moloko-ceny-v-rossii.html>.

7. Развитие молочной индустрии России: итоги 2022 года и прогноз на 2023 год //Союз производителей молока. URL: [https://veterinary.lenobl.ru/media/news/docs/55995/Итоги\\_развития\\_молочной\\_отрасли\\_Прогноз\\_2023.pdf](https://veterinary.lenobl.ru/media/news/docs/55995/Итоги_развития_молочной_отрасли_Прогноз_2023.pdf).

8. Кондратьева О.В., Евдохина О. С. Оценка рыночных позиций предприятия на региональном рынке молочной продукции//Актуальные вопросы современной экономики. 2021.- №12. С.482-489

#### **Сведения об авторе**

**Зарубин Александр Михайлович**, бакалавр, Волгоградский государственный

технический университет, г. Волгоград, Россия.

**Субботин Ярослав Александрович**, бакалавр, Волгоградский государственный технический университет, г.Волгоград, Россия.

**Бородин Фёдор Дмитриевич**, бакалавр, Волгоградский государственный технический университет, г. Волгоград, Россия.

**Научный руководитель:**

**Ковылин Андрей Васильевич** к.т.н., доцент, кафедры «Энергоснабжение, теплотехника, теплогазоснабжение и вентиляция», г. Волгоград, Россия.

**Information about the author**

**Zarubin Alexander Mikhailovich**, Bachelor's degree, Volgograd State Technical University, Volgograd, Russia.

**Subbotin Yaroslav Alexandrovich**, Bachelor's degree, Volgograd State Technical University, Volgograd, Russia.

**Borodin Fyodor Dmitrievich**, Bachelor's degree, Volgograd State Technical University, Volgograd, Russia

**Scientific supervisor:**

**Natalia Yurievna Karapuzova**, Ph.D., Associate Professor, Department of Energy Supply, Heat Engineering, Heat and Gas Supply and Ventilation, Volgograd, Russia



УДК 338.47

DOI 10.26118/2782-4586.2025.21.45.091

**Винокуров Сергей Иннокентьевич**  
Иркутский государственный университет путей сообщения  
**Журавлёва Софья Александровна**  
Иркутский государственный университет путей сообщения

### **Современное состояние и тенденции развития транспортной системы России**

**Аннотация.** Транспортная система России играет ключевую роль в социально-экономическом развитии страны, она обеспечивает не только перевозочный процесс, но и способствует территориальной интеграции, улучшению логистики и повышению эффективности функционирования экономики в целом. Транспортная система России находится в процессе трансформации, в рамках которой основной акцент делается на устойчивое развитие за счет реновации объектов транспорта, модернизации транспортной инфраструктуры, цифровизации процессов транспортного обслуживания. Транспорт, являясь по сути «кровеносной системой» экономики страны, должен отвечать всем имеющимся современным вызовам развития. Что в свою очередь накладывает огромную ответственность государства за развитие этого направления и создания условий на перспективу. Транспортная отрасль нуждается в обновлении имеющейся инфраструктуры и адаптации к новым условиям и современным экономическим изменениям. Создание эффективного механизма трансформации транспортной системы требует комплексного подхода, включающего государственные и частные инициативы.

**Ключевые слова:** транспортная система, развитие транспортной отрасли, железнодорожный транспорт, автомобильный транспорт, воздушный транспорт, трубопроводный транспорт.

**Vinokurov Sergey Innokentievich**  
Irkutsk State University of Railway Communications  
**Zhuravleva Sofya Alexandrovna**  
Irkutsk State University of Railway Communications

### **The state and development of the Russian transport system**

**Abstract.** The Russian transport system plays a critical role in the socio-economic development of the country, it provides not only the transportation process, but also contributes to territorial integration, improved logistics and increased efficiency of the economy as a whole. The Russian transport system is in the process of transformation, in which the main focus is on sustainable development through the renovation of transport facilities, modernization of transport infrastructure, and digitalization of transport service processes. Transport, being essentially the "circulatory system" of the country's economy, must meet all the current development challenges. This, in turn, imposes a huge responsibility on the state for the development of this area and the creation of conditions for the future. The transport industry needs to update its existing infrastructure and adapt to new conditions and modern economic changes. The creation of an effective mechanism for transforming the transport system requires a comprehensive approach that includes public and private initiatives.

**Keywords:** transport system, development of the transport industry, rail transport, road transport, air transport, pipeline transport.

**Введение.** В последние годы транспортная система претерпевает значительные изменения, вызванные рядом современных вызовов, обусловленных геополитикой,

технологической трансформацией и совершенствованием логистических цепочек. Это обуславливает необходимость государственного участия и реализации национальных проектов в области транспорта, таких как «Безопасные и качественные автомобильные дороги», «Развитие транспортной инфраструктуры» и другие. Внедрение цифровых технологий в управление транспортными системами, включая использование больших данных и автоматизации технологических процессов на транспорте в совокупности с использованием беспилотных технологий управления транспортными системами позволяет повысить эффективность и безопасность перевозок. Наряду с этим важно уделять внимание экологическим аспектам, таким как развитие альтернативных источников энергии, электротранспорта в совокупности с развитием программ по сокращению выбросов углерода. Еще одним не менее важным аспектом в развитии транспортных систем является интеграция различных видов транспорта путем создания мультимодальных транспортных узлов для упрощения логистики между различными видами транспорта, что способствует повышению качества транспортных услуг.

**Материалы и методы исследования.** Эмпирическую базу исследования составили официальные данные статистических органов [8]. Методами исследования являлись такие методы как наблюдение, сравнение, синтез, анализ.

**Результаты исследования и их обсуждение.** На современном этапе развития транспортных систем можно выделить следующие проблемы и вызовы, требующие незамедлительного внимания всех заинтересованных сторон транспортной отрасли, начиная с государства и заканчивая перевозчиками и потребителями.

Одной из главных проблем остается недостаток финансирования для масштабных проектов [3]. Также необходимо отметить неудовлетворительное состояние региональной инфраструктуры [2], ее устаревание [1]. Отсюда, многие авторы [4, 6, 7, 9] выделяют то, что возникают проблемы аварийности, низкой пропускной способности и перегруженности транспортных систем.

Состояние транспортной инфраструктуры по видам транспорта характеризуется следующими особенностями, которые представлены в табл. 1.

Таблица 1 – Особенности развития транспортной системы России на современном этапе

Автомобильный транспорт	Наблюдается активное строительство и модернизация федеральных и региональных автодорог. Программы по улучшению дорожной сети направлены на повышение безопасности и комфорта передвижения.
Железнодорожный транспорт	Россия обладает одной из самых протяженных железнодорожных сетей в мире. Основное внимание уделяется модернизации инфраструктуры, внедрению высокоскоростных поездов и улучшению грузовых перевозок.
Воздушный транспорт	Авиaperезовки продолжают развиваться, особенно в условиях пандемии, когда наблюдается рост внутреннего туризма. Обновление флота и развитие региональных аэропортов становятся приоритетными задачами.
Водный транспорт	Развитие речного и морского транспорта также остается актуальным, особенно для грузовых перевозок.

Трубопроводный транспорт	Вводимы против России всевозможные санкции и ограничения стимулируют развитие трубопроводного транспорта.
--------------------------	---

На рис. 1 показаны перевозки грузов по видам транспорта.

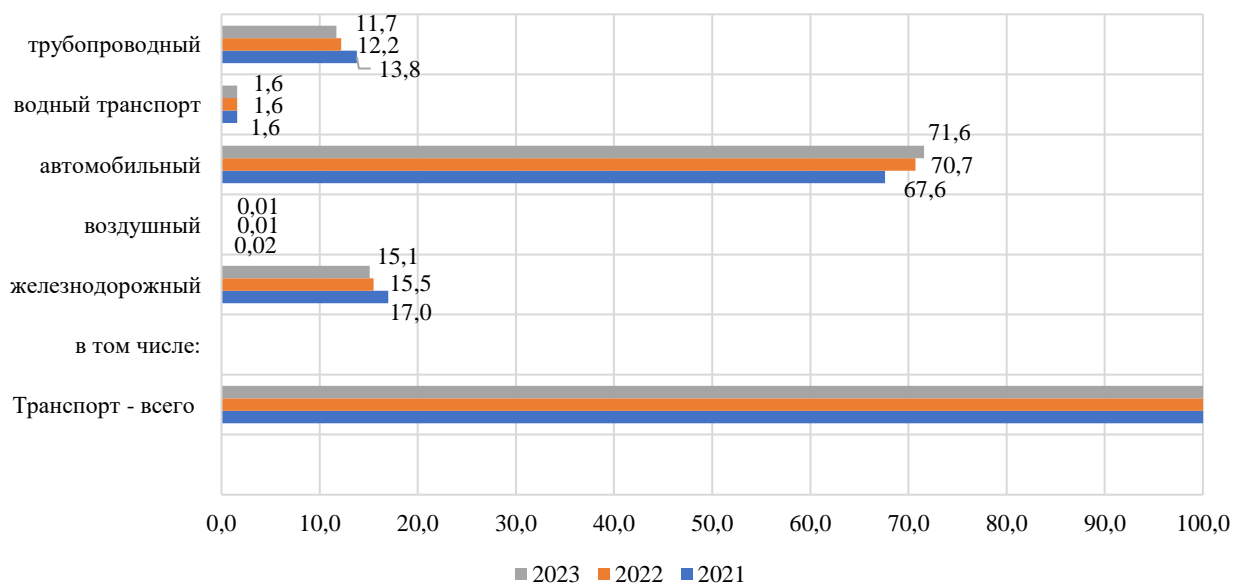


Рисунок 1 – Структура перевозок грузов по видам транспорта по Российской Федерации (в процентах)

За период с 2021 по 2023 год общая структура транспортных перевозок оставалась стабильной, хотя наблюдались некоторые изменения в доле различных видов транспорта. Доля автомобильного транспорта увеличилась с 67,6% в 2021 году до 71,6% в 2023 году, что свидетельствует о росте его значимости. Железнодорожный транспорт снизил свою долю с 17% до 15,1%. Возможно это связано с изменением предпочтений потребителей, которые отдают предпочтение автомобильному виду транспорту. Тем не менее, железнодорожный транспорт продолжает играть важную роль в перевозке массовых грузов на большие расстояния. Воздушный транспорт остался практически неизменным, занимая менее 0,1% всех перевозок. Водный транспорт удерживал свою долю на уровне 1,6%, тогда как трубопроводный транспорт уменьшил свою значимость с 13,8% до 11,7%.

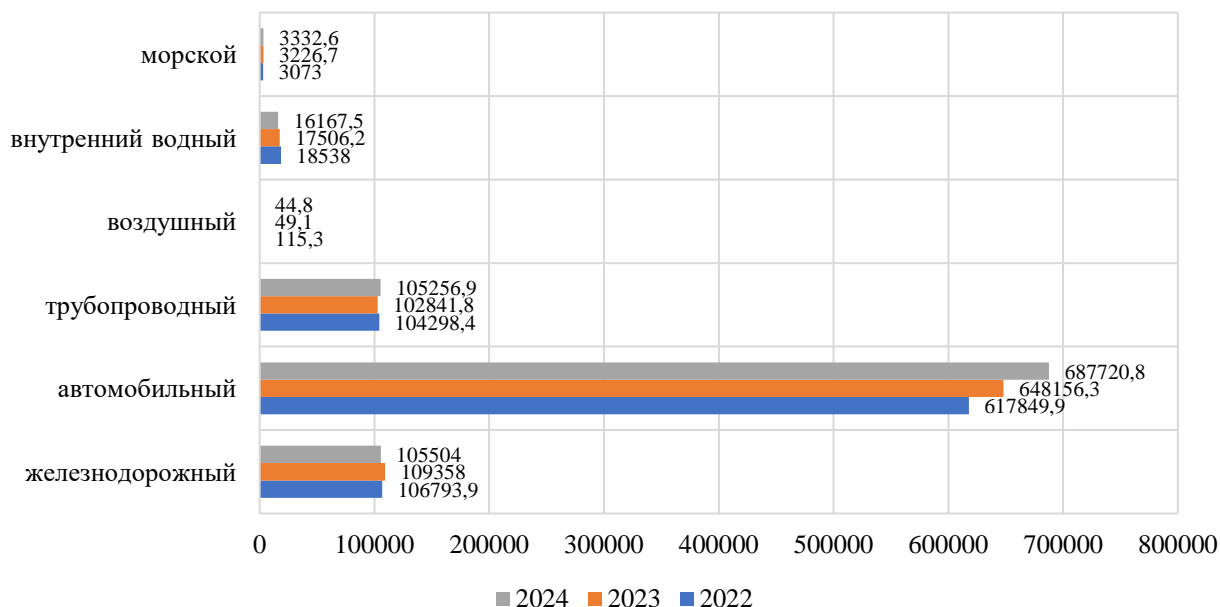


Рисунок 2 – Перевозки грузов по видам транспорта (тыс. тонн)

Представленные данные отражают перевозки грузов разными видами транспорта за период с 2022 по 2024 год.

**Железнодорожный транспорт.** В 2022 году было перевезено 106793,9 тыс. тонн, затем в 2023 году произошел небольшой рост до 109358 тыс. тонн, но уже в 2024 году наблюдается спад до 105504 тыс. тонн. Это может говорить о том, что спрос на железнодорожные перевозки либо стабилизировался, либо немного снижается.

**Автомобильный транспорт.** Здесь мы видим устойчивый рост объемов грузоперевозок. В 2022 году было перевезено 617849,9 тыс. тонн, в 2023 году – 648156,3 тыс. тонн, а в 2024 году ожидается увеличение до 687720,8 тыс. тонн. Эти данные свидетельствуют о том, что автомобильный транспорт становится все более популярным способом доставки грузов.

**Трубопроводный транспорт.** В 2022 году было перевезено 104298,4 тыс. тонн, в 2023 году произошло небольшое снижение до 102841,8 тыс. тонн, но в 2024 году ожидается восстановление уровня до 105256,9 тыс. тонн. Возможно, это связано с колебаниями в потреблении нефти и газа.

**Авиаперевозки.** Показатели воздушного транспорта резко снижаются. Если в 2022 году было перевезено 115,3 тыс. тонн, то в 2023 году этот показатель сократился почти втрое до 49,1 тыс. тонн, а в 2024 году снижение до 44,8 тыс. тонн.

**Внутренний водный транспорт.** Грузоперевозки внутренним водным транспортом также сокращаются. В 2022 году было перевезено 18538 тыс. тонн, в 2023 году – 17506,2 тыс. тонн, а в 2024 году ожидается уменьшение до 16167,5 тыс. тонн. Снижение может быть связано с сезонностью.

**Морской транспорт.** Морские перевозки демонстрируют небольшой, но стабильный рост. В 2022 году было перевезено 3073 тыс. тонн, в 2023 году – 3226,7 тыс. тонн, а в 2024 году ожидается увеличение до 3332,6 тыс. тонн.

Таким образом, наибольший вклад в перевозку грузов вносят автомобильный и железнодорожный транспорт. При этом автомобильный транспорт растет, тогда как железнодорожный сталкивается с некоторыми трудностями. Воздушный и внутренний водный транспорт сбавляют свои позиции, а морской и трубопроводный транспорт сохраняют стабильность или даже незначительно увеличиваются.

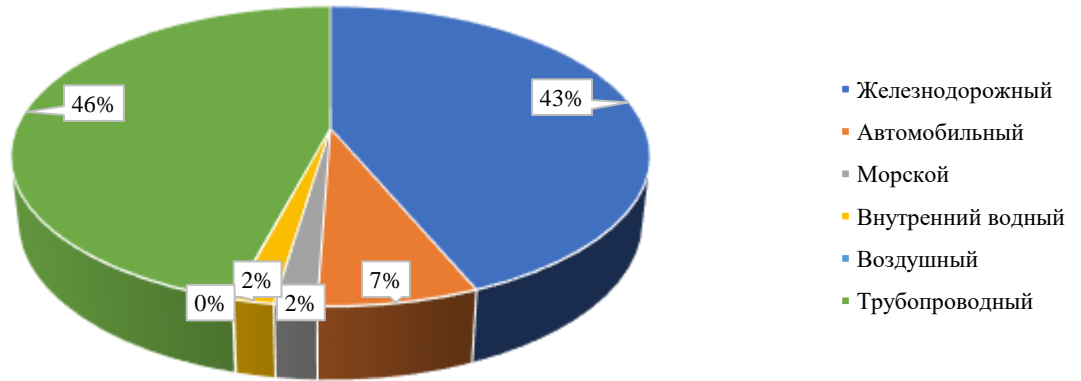


Рисунок 3 – Доля различных видов транспорта в грузообороте в Российской Федерации в 2024 году (в тонно-км)

На диаграмме мы видим долю различных видов транспорта в грузообороте в РФ в 2024 году. Наблюдается доминирование трубопроводного транспорта (46%), также значительный процент занимает железнодорожный транспорт (43%).

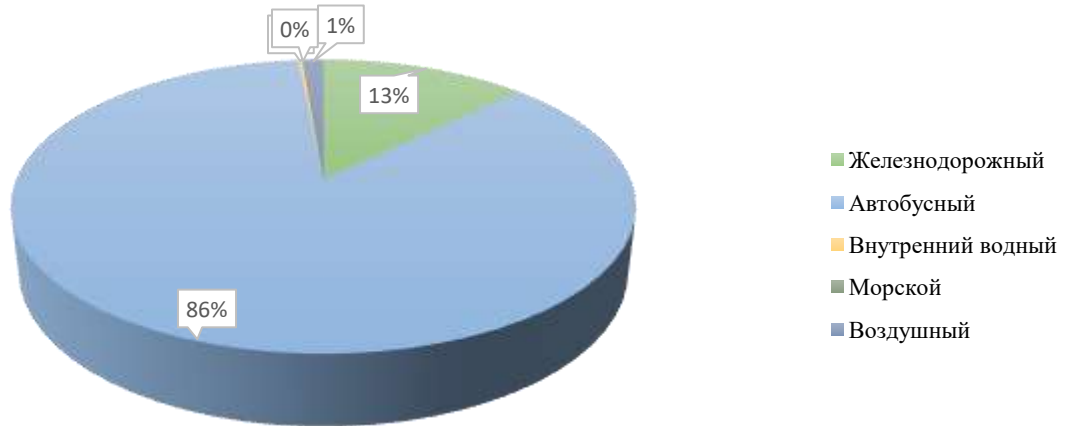
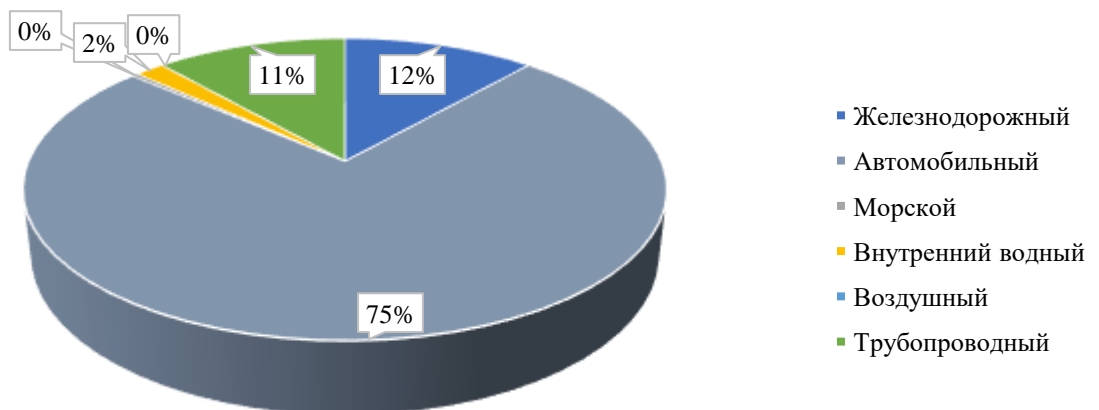


Рисунок 4 – Доля различных видов транспорта в перевозке пассажиров в Российской Федерации в 2024 году (в процентах)

Представленная диаграмма содержит информацию о доле различных видов транспорта в перевозке пассажиров в РФ в 2024 году. Наибольшую долю занимает автобусный вид транспорта (86%), а также железнодорожный транспорт (13%).



**Рисунок 5 – Доля различных видов транспорта в перевозке грузов в Российской Федерации в 2024 году (в процентах)**

Представленные данные отражают долю различных видов транспорта в перевозке грузов в РФ в 2024 году. Наибольшая доля перевозок приходится на автомобильный транспорт (75%), а также значительный процент занимает железнодорожный транспорт (12%).

**Заключение.** В транспортной системе России наблюдаются следующие тенденции. Автомобильный транспорт продолжает укреплять свои позиции в качестве основного в грузоперевозках, что может быть связано с его гибкостью и удобством. Железнодорожный транспорт, несмотря на его важность для массовых грузов, сталкивается с трудностями и потерей доли рынка. Воздушный и внутренний водный транспорт теряют позиции, что может указывать на изменения в логистических предпочтениях и сезонные факторы. Морской и трубопроводный транспорт показывают устойчивый, но незначительный рост, что связано с изменением экономических условий и новыми потребностями рынка. Результаты исследования являются основой для дальнейшего анализа и разработки предложений по оптимизации транспортной инфраструктуры и совершенствованию транспортной системы России.

**Список источников**

1. Булохова Т. А. Плюсы и минусы экосистемного подхода (железнодорожная отрасль) / Т. А. Булохова, Н. Ю. Морозова // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 10(159). – С. 884-886. – DOI 10.34925/EIP.2023.159.10.180. – EDN XIXVYU.
2. Винокурова М. В. Развитие предпринимательства цифровой экономики в мире и перспективы для России / М. Г. Вурганов, О. В. Горбунова, М. В. Винокурова // Развитие молодежного предпринимательства в Байкальском регионе : Сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции, Иркутск, 18 ноября 2018 года. – Иркутск: Байкальский государственный университет, 2019. – С. 104-109. – EDN WNLOCT.
3. Гольская Ю.Н. Транспортный инфраструктурный капитал и эффекты влияния транспортной инфраструктуры на региональное развитие // Транспортная инфраструктура Сибирского региона. 2013. Т. 2. С. 151-153.
4. Григорьева, Н. Н. Проблемы и перспективы внедрения инноваций на железнодорожном транспорте / Н. Н. Григорьева // Транспортная инфраструктура Сибирского региона. – 2018. – Т. 2. – С. 40-43. – EDN XTCLNJ.
5. Инвестиционный портал Иркутской области Транспортно-логистическая доступность – [Электронный ресурс] – URL: [Транспортно-логистическая доступность](#)
6. Крушинская О. И. Экосистема как модель ведения бизнеса / О. И. Крушинская, В. С. Иванова // Молодая наука Сибири. – 2021. – № 1(11). – С. 684-691. – EDN ХЕКЕММ.
7. Оглоблин В. А. Способы повышения степени инновационности экономики / В. А. Оглоблин, В. Г. Вихорев, М. В. Вихорева // Baikal Research Journal. – 2016. – Т. 7, № 2. – С. 14. – DOI 10.17150/2411-6262.2016.7(2).14. – EDN VREKVL.
8. Росстат Транспорт – 2024. – [Электронный ресурс] – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/transport>
9. Хажеева М.А. К вопросу о благосостоянии населения в условиях инновационной экономики / М. А. Хажеева // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 4 (105). – С. 101-106. – DOI 10.34925/EIP

**Сведения об авторах**

**Винокуров Сергей Иннокентьевич**, к.э.н., доцент кафедры «Экономики и управления на железнодорожном транспорте», Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, Россия

ORCID 0000-0001-6768-5604

**Журавлёва Софья Александровна**, студент, Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, Россия.

**Information about the authors**

**Vinokurov Sergey Innokentievich**, PhD in economics, Associate Professor of the Department of Economics and Management in Railway Transport, Irkutsk State University of Railway Communications., Irkutsk, Russia

ORCID 0000-0001-6768-5604

**Zhuravleva Sofya Alexandrovna**, student Irkutsk State University of Railway Transport 664074, Irkutsk region, Irkutsk, Russia

УДК 621:382

DOI 10.26118/2782-4586.2025.73.30.004

**Бачевский Борис Евстафьевич**

Луганский государственный университет имени Владимира Даля

**Решетняк Елена Александровна**

Луганский государственный университет имени Владимира Даля

**Авдеева Виктория Николаевна**

Луганский государственный университет имени Владимира Даля

### **Производственный потенциал предприятия**

**Аннотация.** Рассмотрены подходы к определению экономической категории «производственный потенциал предприятия», выполнен анализ принятого ресурсного подхода к обоснованию сущности данного вида потенциала как совокупности всех видов ресурсов, ресурсов и возможностей, технической системы производства, материальная основа воспроизводства благ и др. Предложен новый подход, трактующий потенциал объекта как его свойство проявляться по отношению к внешней среде, общий потенциал предприятия дифференцирован по видам на технический, производственный и экономический, выделены позитивная и негативная составляющая потенциала, приведен алгоритм расчета производственного потенциала предприятия с учетом его структурных составляющих (реализованный, резерв, излишек, потенциал развития).

**Ключевые слова:** предприятие, потенциал, сущность, ресурсный подход, виды, характеристики, свойства, носитель, производство, объем, продукция, работы, услуги, измерение.

**Bachevsky Boris Evstafievich**

Lugansk Vladimir Dahl State University

**Reshetnyak Elena Alexandrovna**

Lugansk Vladimir Dahl State University

**Avdeeva Viktoria Nikolaevna**

Lugansk Vladimir Dahl State University

### **Production potential of the enterprise**

**Annotation.** The approaches to the definition of the economic category "production potential of an enterprise" are considered, the analysis of the accepted resource approach to substantiating the essence of this type of potential as a combination of all types of resources, resources and capabilities, the technical system of production, the material basis for the reproduction of goods, etc. is performed. A new approach is proposed that interprets the potential of an object as its ability to manifest itself in relation to the external environment, the total potential of an enterprise is differentiated by types into technical, production and economic, the positive and negative components of the potential are highlighted, an algorithm for calculating the production potential of an enterprise is given, taking into account its structural components (realized, reserve, surplus, potential development).

**Keywords:** enterprise, potential, essence, resource approach, types, characteristics, properties, carrier, production, volume, products, works, services, measurement

Одной из важных теоретических проблем развития предприятия в условиях ускорения научно-технического прогресса является обоснование определения сущности, видов и единиц измерения потенциала предприятия. Большинство авторов вообще не дифференцируют потенциал по его видам, ограничиваясь общим понятием. Если же речь



идет конкретно о производственном потенциале, как правило применяется ресурсный подход, отражающий преимущественно ресурсные характеристики предприятия и его способность к изготовлению продукции, согласно которому это:

- совокупность всех видов ресурсов;
- совокупная характеристика ресурсов;
- совокупность ресурсов и возможностей;
- техническая система, обеспечивающая производство;
- возможности объекта по производству продукции;
- материальная основа, обеспечивающая воспроизводство благ;
- реальный объем продукции;
- свойство носителя обеспечить изготовление продукции.

Анализ приведенного перечня признаков отражает преимущественно ресурсный подход, дополняемый такими понятиями, как «характеристика», «возможности», «материальная основа». Кроме того, общий обзор существующих определений экономического потенциала предприятия свидетельствует о том, что они практически совпадают с определением производственного.

Анализ исследований экономической категории «потенциал» показал, что в настоящее время классификация потенциала по видам, сущности, структуре не является однозначной и общепризнанной. Кроме того, отсутствует методика расчета показателей по его видам, которая позволяла бы применять их в планировании производства субъекта хозяйственной деятельности и прогнозировании результатов управления потенциалом предприятия. Многие исследователи данной проблемы применяют одни и те же термины: экономический, производственный, рыночный потенциал, но вкладывают в них содержание, не совпадающее с другими трактовками не предоставляя достаточного обоснования своему подходу и не доводя разработку до уровня методических указаний для определения системы необходимых для использования на практике показателей. К сожалению, до сих пор нет единого определения, отражающего сущность категории «производственный потенциал». Можно выделить следующие основные подходы к формулированию сущности данного вида потенциала:

а). «Потенциал производственный – 1) реальный *объем продукции*, который можно произвести при полном использовании имеющихся ресурсов; 2) имеющиеся и потенциальные *возможности* производства, наличие факторов производства, обеспеченность его определяющими видами ресурсов» [7].

Следует отметить, что термин «возможности» отражает скорее внешние ограничения, чем свойства самого объекта, а «реальный объем продукции» зависит от изменений ассортимента, формируемых рынком.

б). Согласно другой группе подходов производственный потенциал определяется как способность или свойство объекта: «Очевидно, что какие-то виды ресурсов могут быть и не полностью использованы, что-то иногда резервируется, главное, чтобы была определена *способность* всего объекта обеспечить достижение цели» [6], или «*свойство* предприятия, позволяющее ему обеспечить выполнение производственного задания (которое изменяется соответственно требованиям рынка)» [1, 2]. Однако, если, например, у владельца нет в наличии такого ресурса, как оборотные средства, это еще не означает, что его предприятие не имеет производственного потенциала, поскольку их можно сформировать за счет внешних источников.

в). «Производственный потенциал – это система экономических отношений, возникающая между хозяйствующими субъектами на «макро» и «макроуровнях» по поводу получения максимально возможного производственного результата, который может быть получен при наиболее эффективном использовании производственных ресурсов, при имеющемся уровне техники и технологий, передовых формах организации производства» [9].

Максимум возможного производственного результата может не соответствовать спросу, к тому же должен учитываться потенциал развития, сам производственный потенциал может дифференцироваться на существующий, реализованный и нереализованный, иначе использование данного показателя в планировании невозможно.

г). «Производственный потенциал: потенциальный объем производства продукции, потенциальные возможности основных средств, потенциальные возможности использования сырья и материалов, потенциальные возможности профессиональных кадров» [5].

Но для планирования важно учитывать уже реализованную часть потенциальных возможностей, необходимо обосновать целесообразность реализации нереализованного потенциала и рассчитать эффективность создания и реализации потенциала развития с учетом новых технологий, материалов, ассортимента продукции, необходимости переобучения персонала.

д). «Под производственным потенциалом понимают объем работ в приведенных единицах измерения затрат труда (нормо-часов), который может быть выполнен в течение некоторого периода времени (например, года) основными производственными рабочими на базе имеющихся производственных фондов при двух и трех сменном режиме работы и оптимальной организации труда и производства» [8, 10].

По такому подходу автоматическая линия вообще не имеет потенциала, поскольку основной персонал отсутствует, только вспомогательный, а любые мероприятия снижения трудоемкости приведут к снижению производственного потенциала, что не соответствует действительности.

е). «Производственный потенциал – это совокупность стоимостных и натурально-вещественных характеристик производственной базы, выражающаяся в потенциальных возможностях производить продукцию определенного состава, технического уровня и качества в необходимом объеме» [4].

Стоимостная оценка отражает экономический потенциал предприятия, который меняется в соответствии с колебаниями цен на рынке сбыта, изменениями ассортимента и номенклатуры продукции, стоимости энергоносителей и т.д., кроме того снова применяется термин «возможности».

Рассмотренные определения носят незавершенный характер, поскольку не предоставляют обоснования для формирования системы конкретных показателей, оценка которых могла бы служить основой для принятия управленческих решений.

Объем производства, отражающий сущность производственного потенциала, может определяться в зависимости от характера выпускаемой продукции, выполняемых работ, оказываемых услуг:

1. Если предприятие производит широкий ассортимент продукции однородной внутри каждой позиции (например - столы, стулья, шкафы, кровати, диваны), производственный потенциал определяется по каждой позиции *в натуральном выражении* (шт., кг, м<sup>2</sup> и т. д).

2. В тех случаях, когда производится один и тот же продукт различного качества (например - уголь с разным содержанием породы) могут применяться *условно-натуральные единицы измерения* - тонны условного топлива в зависимости от килокалорий тепла, выделяющегося при сгорании.

3. Объем выполненных работ может измеряться *в натуральном выражении* (например - при выполнении земляных работ - в погонных метрах, кубометрах) *или трудовом* (чел./час).

4. Услуги также могут отражать производственный потенциал предприятия с учетом специфики отрасли в комплексных единицах измерения (транспортные услуги - в тонно-километрах, энергоснабжение - в кВт/часах, охрана объекта - в человеко-сменах и др.).

Производственный потенциал предприятия может определять сам владелец, органы государственного управления, участники рынка снабжения и сбыта готовой продукции.

Так, например, конкурента как правило интересует объем продукции анализируемого предприятия в натуральных единицах измерения, чтобы определить свой сегмент рынка. Что же касается собственника предприятия, то в стоимостной форме расчета объема производства его волнует в первую очередь наличие прибыли, то есть потенциал экономический. Измерять производственный потенциал в стоимостном выражении не имеет смысла, поскольку в планировании объемов производства колебания цен на рынке готовой продукции могут исказить его реальный уровень. Если рыночные цены на продукцию упали, это не значит, что упал производственный потенциал: при неизменном объеме в натуральном измерении снизился экономический, измеряемый величиной прибыли.

Целью данного исследования является обоснование подхода к определению алгоритма расчета показателя потенциала предприятия с учетом его внутренней структуры [1, 2, 3], согласно которому необходимо учесть размер существующего потенциала, уровень его использования, ожидаемые результаты мероприятий по повышению уровня использования производственного и экономического потенциала, ожидаемые результаты мероприятий по реализации потенциала развития и предотвращению потенциала убыточности объекта в размере, который определяется степенью вероятности реализации риска получения отрицательного результата деятельности.

Ресурсный подход к определению сущности потенциала в современных условиях не дает нужного обоснования процессам планирования интенсификации производства и развития предприятия. С целью учета значительного ускорения процессов морального износа технической базы производства, старения технологий, форм организации производства предлагается рассматривать потенциал как определяющие свойства объекта (технические, производственные, экономические) в течение отрезка времени, охватывающего базовый, текущий и прогнозный период с учетом тенденций изменений состояния объекта и внешней среды.

Согласно данному подходу к определению сущности технического потенциала, как свойства, измеряемого фондом машинного времени по всему диапазону типоразмеров обрабатываемых изделий, обеспечиваемому существующей технико-технологической базой (ТТБ) при производстве профильной для данного производства продукции, можно совершенствовать ее номенклатуру и ассортимент с учетом результатов динамики базового периода, реализуемых мероприятий текущего и планируемых результатов внедрения потенциала развития прогнозного периода.

Производственный потенциал предприятия – это свойство носителя обеспечить изготовление продукции определенной номенклатуры, отвечающей требованиям рынка по исходным характеристикам, качеству, ассортименту, по максимуму, с ориентацией не только на спрос, но и на общую емкость рынка этой или альтернативной продукции, производство которой может быть обеспечено функциональным потенциалом соответствующей системы ТТБ [1, 2, 3].

Экономический потенциал предприятия – это свойство носителя обеспечить получение оптимального уровня стабильной прибыли за определенный период (год, средний по отрасли срок окупаемости, средний срок полезного использования, т.д.) в течение всего жизненного цикла объекта или получение максимальной цены его продажи.

В соответствии с таким подходом следует выделить экономический потенциал предприятия в эксплуатации и в цене его продажи. Причем цена продажи, по существующей практике оценочной деятельности по доходному подходу к оценке, учитывает результаты эксплуатации объекта за предыдущие годы [3].

Общий потенциал целостного объекта – это его свойства, составляющие для субъекта оценки (собственника или внешнего оценщика) позитивный или негативный результат. При этом один и тот же результат (прибыль, убыток, объем производства продукции, работ, услуг) может соответствовать интересам субъекта оценки или нести угрозу.

Существует разница как в единицах измерения каждого вида потенциала, так и в диапазоне изменений, так как, например, в процессе реализации производственного потенциала, который не может быть величиной отрицательной, вполне может быть получен отрицательный экономический результат, т.е. реализация производственного потенциала способна привести к убыткам, хотя и обеспечит некоторый объем производства.

С учетом указанных особенностей за основу расчета производственного потенциала предприятия по изготовлению  $i$ -й позиции номенклатуры ( $ВП_{пр_i}$ ): может быть применен следующий алгоритм:

$$ВП_{пр_i} = \sum_{i=1}^n \left[ \left( В_{ср_i} + \frac{\Delta B_i^c}{t_p} \right) + \frac{\Delta B_i^p}{t_{пр}} - \frac{\Delta B_i^п}{t_{пр}} \right], \quad (1)$$

при условии, что

$$ВП_{пр_i} \geq 0: \left[ \left( В_{ср_i} + \frac{\Delta B_i^c}{t_p} \right) + \frac{\Delta B_i^p}{t_{пр}} \right] \geq \frac{\Delta B_i^п}{t_{пр}}, \quad (2)$$

где  $ВП_{пр_i}$  – производственный потенциал предприятия по производству  $i$ -й ассортиментной позиции номенклатуры, натуральные или условно-натуральные единицы измерения;

$В_{ср_i}$  – средний объем годового производства продукции  $i$ -й ассортиментной позиции номенклатуры в натуральном выражении за базовый ( $t_a$ ) и фактический или расчетный текущий ( $t_p$ ) период, натуральные или условно-натуральные единицы измерения;

$\Delta B_i^c$  – ожидаемый суммарный за период реализации мер увеличения уровня использования существующего производственного потенциала ( $t_p$ ) в пределах обеспеченного спросом рынка прироста объемов производства, натуральные или условно-натуральные единицы измерения;

$t_a$  – базовый период, продолжительность которого определяется в зависимости от особенностей условий производства в прошлом (кризисные явления, периодичность получения крупных заказов, проведение в базовом периоде мероприятий реконструкции и т.п.), лет;

$t_p$  – фактический или расчетный период реализации мер увеличения уровня использования существующего потенциала, в течение которого ожидается постепенный рост количества продукции, обеспеченной спросом, лет;

$t_{пр}$  – прогнозный период, в течение которого предусматривается рост количества продукции (в натуральном измерении), которая может быть произведена и реализована в результате внедрения мероприятий, направленных на реализацию потенциала развития предприятия по изготовлению продукции  $i$ -й позиции номенклатуры, лет;

$\Delta B_i^p$  – расчетный суммарный прирост объемов производства в результате реализации мероприятий, направленных на реализацию потенциала развития предприятия по изготовлению продукции  $i$ -й позиции номенклатуры, натуральные или условно-натуральные единицы измерения;

$\Delta B_i^п$  – прогнозируемый суммарный размер уменьшения объемов производства  $i$ -й продукции в результате влияния общеэкономических факторов производства и ухудшения конкурентного положения, натуральные или условно-натуральные единицы измерения;

$n$  – количество позиций ассортимента в номенклатуре предприятия;

$i$  – текущий номер ассортиментной позиции в номенклатуре товаров, производимых предприятием.

$В_{Пр_i}$  может равняться 0 только тогда, когда эта продукция в результате полного морального износа 3-го рода (устаревания) [3] больше не нужна рынку, как определенные типы ламповых электронных приборов при переходе на планарные технологии изготовления полупроводниковых приборов.

Средний объем годового производства продукции  $i$ -й позиции номенклатуры для расчета размера производственного потенциала предприятия определяется по формуле:

$$В_{ср_i} = \frac{В_{тек_i} + \sum_{t_a} В_{баз_i}}{t_a + 1}, \quad (2.2)$$

где  $\sum_{t_a} В_{баз_i}$  – суммарный объем производства  $i$ -й продукции (работ, услуг) в базовом периоде ( $t_a$ ), натуральные или условно-натуральные единицы измерения;

$В_{тек_i}$  – годовой объем продукции (по плану или факту) в текущем году, натуральные или условно-натуральные единицы.

Ожидаемый прирост объемов производства в результате реализации мер увеличения уровня использования существующего производственного потенциала ( $\Delta В_i^c$ ) определяется в системе ограничений:

существуют *ограничения по времени* процессов увеличения уровня использования производственного потенциала при изменении режима сменности работы, уменьшении потерь рабочего времени на предприятии при изготовлении  $i$ -й номенклатурной позиции изделий, ограничения времени реализации мероприятий организационного характера (при этом  $t_p$ , чаще всего не превышает 1 года), которые отражают влияние изменений конъюнктуры рынка, при которых задержка реализации мероприятий делает их нецелесообразными;

*рыночные ограничения спроса* на выпускаемую продукцию с учетом влияния мер по его увеличению за счет улучшения качества, снижения цен, рекламы, использования известной торговой марки, связей и т.п.;

*финансовые ограничения* на проведение мероприятий по увеличению уровня использования существующего производственного потенциала, в результате нехватки оборотных средств на увеличение фонда заработной платы, закупку дополнительного количества сырья и материалов, энергоносителей и т.д. Указанные ограничения определяются с учетом возможности привлечения внешних источников финансирования реализации мероприятий повышения уровня использования потенциала;

*трудовые ограничения* на реализацию экстенсивного пути увеличения уровня использования потенциала (например - повышение сменности работы персонала), обусловленные демографической ситуацией на соответствующих территориях региона, отсутствием квалифицированных кадров на рынке труда, эпидемиями, кризисными условиями и др.;

*ресурсные ограничения* в решении данной проблемы, обусловленные отсутствием, ограниченностью или слишком высокой стоимостью доставки определенных ресурсов, требуемых согласно технологическому процессу изготовления продукции, из-за блокады, санкций, истощения источников;

*инфраструктурные ограничения*, которое накладывает отрасль, природные условия, расположение объекта на транспортировку, энергообеспечение, водоснабжение, водоотведение, утилизацию отходов и т.д.

Рассмотренный выше подход к определению производственного потенциала предприятия позволяет более обоснованно подходить к созданию методического обеспечения расчета производственного потенциала, позволяющего оптимизировать процессы его создания и реализации в текущей деятельности и развитии.

#### **Список источников**

1. Бачевский Б. Е. Потенциал предприятия: монография / Б. Е. Бачевский. – Луганск: Изд-во «Ноулидж», 2013. – 732 с.
2. Бачевский Б.Е. Управление потенциалом предприятия: учебное пособие /Б.Е. Бачевский, С.В. Салита, Е.А. Решетняк, С.А. Тхор. – Луганск: Изд-во «Ноулидж», 2021. – 594 с.
3. Бачевский Б.Е. Возмещение износа основных производственных фондов. Уч. пособ. / Б.Е. Бачевский, Е.А. Решетняк, И.В. Заблудская. – К.: КНЭУ, 2007. – 176 с.
4. Воронкова А.Э. Поддержка конкурентоспособного потенциала предприятия / А.Э. Воронкова, В.П. Пономарёв, Г.И. Дибнис. – К.: Техника, 2000. – 152 с.
5. Мерзликина Г.С. Оценка экономической состоятельности предприятия: Монография / Г.С. Мерзликина, Л.С. Шаховская. – Волгоград: ВолгГТУ, 1998. – С. 63.
6. Ожегов, Сергей Иванович. Толковый словарь русского языка: около 100 000 слов, терминов и фразеологических выражений / С. И. Ожегов ; под ред. Л. И. Скворцова. – 26-е изд., испр. и доп. – М. : Оникс [и др.], 2009. – 1359 с.
7. Райсберг Б. А. Современный экономический словарь / Б.А. Райсберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА–М., 1997. – 496 с.
8. Ревуцкий Л.Д. Потенциал и стоимость предприятия: научное издание / Л.Д. Ревуцкий . – М.: Перспектива, 1997. – 124 с.
9. Старовойтов М.К. Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием: монография / М.К. Старовойтов, П.А. Фомин. – <http://publish.cis2000.ru>
10. Структурные сдвиги в производственном потенциале / Н.И. Иванов., Е.В. Левина., В. А. Михальская и др. – К.: Науч. мысль, 1993. – 220 с.

#### **Сведения об авторах**

**Бачевский Борис Евстафьевич** кандидат экономических наук, доцент , Федеральное Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Луганский государственный университет имени Владимира Даля», г. Луганск, Россия  
**Решетняк Елена Александровна**, кандидат экономических наук, доцент Федеральное Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Луганский государственный университет имени Владимира Даля», г. Луганск, Россия  
**Авдеева Виктория Николаевна**, доцент кафедры «Управление персоналом и экономическая теория», кандидат наук государственного управления Федеральное Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Луганский государственный университет имени Владимира Даля», г. Луганск, Россия

#### **Information about the authors**

**Bachevsky Boris Evstafievich**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor State Educational Establishment of Higher Education «Lugansk Vladimir Dahl State University» Lugansk, Russia  
**Reshetnyak Elena Alexandrovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor State Educational Establishment of Higher Education «Lugansk Vladimir Dahl State University» Lugansk, Russia  
**Avdeeva Viktoria Nikolaevna**, Associate Professor of the Department of Human Resources Management and Economic Theory, Candidate of sciences State Educational Establishment of Higher Education «Lugansk Vladimir Dahl State University» Lugansk, Russia

**УДК 331.1**

**DOI 10.26118/2782-4586.2025.44.14.093**

**Ерёмкина Татьяна Викторовна**

Чебоксарский институт (филиал)

АНО ВО Московского гуманитарно-экономического университета

**Ануфриева Елена Михайловна**

ФГБОУ ВО Чувашский государственный университет им. И. Н. Ульянова

**Александрова Людмила Юрьевна**

Чебоксарский институт (филиал)

АНО ВО Московского гуманитарно-экономического университета

### **К вопросу формирования системы внутренней мотивации персонала**

**Аннотация.** Понятие «внутренняя мотивация» рассматривается: в историческом генезисе, через контекст-анализ дефиниции, в составе мотивационного комплекса личности, как совокупный конструкт трех врожденных базовых потребностей, в качестве ключевого понятия теорий самодетерминации и «потока». Статистический и динамический характер образования диктует возможность и необходимость проведения его диагностики. Концептуальная суть диагностики отражается в модели. Основные параметры модели: критерии и показатели, методы и методики. Формирование системы внутренней мотивации предполагает наличие направлений, путей и способов. В качестве способа, имеющего право быть введенным в практическую деятельность, рассматривается Программа признания заслуг.

**Ключевые слова:** внутренняя мотивация, автономия, компетентность, аффилиация, самодетерминация, поток, диагностика, формирование

**Eremkina Tatiana Viktorovna**

Cheboksary Institute (branch)

of the Moscow University of Humanities and Economics

**Anufrieva Elena Mikhailovna**

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education

"I.N. Ulianov Chuvash State University"

**Alexandrova Lyudmila Yuryevna**

Cheboksary Institute (branch)

of the Moscow University of Humanities and Economics

### **On the issue of formation a system of internal motivation of staff**

**Annotation.** The concept of "intrinsic motivation" is considered: in historical genesis, through contextual analysis of definition, as part of the motivational complex of personality, as a cumulative construct of three innate basic needs, as a key concept of the theories of self-determination and "flow". The statistical and dynamic nature of education dictates the possibility and necessity of its diagnosis. The conceptual essence of the diagnosis is reflected in the model. The main parameters of the model are criteria and indicators, methods and techniques. The formation of a system of internal motivation presupposes the presence of directions, ways and methods. The Merit Recognition Program is considered as a method that has the right to be put into practice.

**Keywords:** internal motivation, autonomy, competence, affiliation, self-determination, flow, diagnosis, formation.

**Введение.** Конкурентоспособность, профессионализм организации во многом определяются отношением ее сотрудников к профессиональной деятельности. Негативное или безразличное отношение, представляющие собой скрытые риски для организации, должны уступить место заинтересованности. Подлинную заинтересованность, ощущение деятельностного потока может вызвать внутренняя мотивация, которая оказывается более сложно и длительно формируемой, но более действенной, чем внешняя. Внешняя мотивация может иметь преимущество при решении частных задач.

Тема формирования системы внутренней мотивации персонала – междисциплинарная проблема, привлекавшая и привлекающая внимание как зарубежных, так и отечественных ученых. Палитру зарубежных исследователей данной области представляют Э. Деси [21], К. Замфир [4], А. Маслоу [12], А. Реан [17], Х. Хекхаузен [18], Ф. Херцберг [19], др. Среди отечественных разработок заслуживают внимания труды О. С. Александровой [1], Т. О. Гордеевой [2], Е. А. Елфимова [5], В. А. Климчук [7], А. Н. Леонтьева [10], М. В. Прохоровой [14, 15], Н. В. Черного [20], др.

Несмотря на глубину теоретических изысканий, отсутствует практическое применение систем внутренней мотивации персонала в деятельности организаций. На текущий момент проблема мотивации по-прежнему решается за счет материального стимулирования сотрудников, а из способов нематериальной мотивации выбираются внешне мотивирующие мероприятия. Внутренние факторы, которые играют не менее существенную роль, используются недостаточно.

Целью настоящего исследования является формирование системы внутренней мотивации персонала организации. Цель детализирована в задачах: определение сущности понятия «внутренняя мотивация», построение модели диагностики системы внутренней мотивации, выявление направлений, путей и способов повышения внутренней мотивации профессиональной деятельности персонала. Теоретической основой исследования явились положения теории самодетерминации (1985), теории «потока» (1975), методологической основой – методы теоретических обобщений, контекст-анализ, моделирование.

*Результаты исследования.* Во второй половине XX в. мотивация деятельности разделилась на два вида: один вид связан с содержанием труда, другой – с результатами работы. В 1950 г. впервые было введено в научный оборот понятие «внутренняя мотивация». Это стало настоящей революцией в теории мотивации, поставив под сомнение рассматриваемую как универсальную внешнюю мотивацию (награды, поощрения, наказания). Х. Хекхаузен (1980-е гг.) отмечал: «Совершенно очевидно, что поведение описывается как мотивированное либо «изнутри» (интринсивно), либо «извне» (экстринсивно)» [18]. Появления понятия «внутренняя мотивация» стало неизбежным благодаря: появлению в менеджменте новых школ - в общем, теоретическим разработкам ученых - в частности. Среди них: А. Маслоу (выделил потребности дефицита и потребности роста как факторы, определяющие мотивацию) [12], Ф. Херцберг (выделил факторы гигиены, связанные с потребностями дефицита, и мотиваторы, связанные с потребностями роста) [19], Х. Хекхаузен (выделил мотивацию «изнутри» и «извне») [18], А. Н. Леонтьев (выделил смыслообразующие мотивы и мотивы-стимулы: положительные или отрицательные) [10], К. Замфир (выделила внутреннюю и внешнюю мотивации) [4].

Проведенный контент-анализ понятия внутренней мотивации многих исследователей (Э. Деси [21], Т. Д. Дубовицкая [3], Е. А. Елфимов [5], Е. А. Ларионова [9], др.) позволяет выявить в них общее – разные авторы под внутренней мотивацией понимают деятельность из интереса к самой деятельности. Награда содержится внутри процесса деятельности.

Внутренняя мотивация (ВМ) и внешняя мотивация находят различные сочетания внутри человека, образуя мотивационный комплекс личности. Важным представляется деление К. Замфир внешней мотивации на положительную («стимулы, ради которых человек считает нужным приложить свои усилия») (ВПМ) и отрицательную (избегание «системы наказаний, штрафов, критики, осуждения и т.д.») (ВОМ) [4, с. 69]. Оптимальные



мотивационные комплексы:  $BM > BPM > BOM$ ,  $BM = BPM > BOM$ . Наихудший вариант:  $BOM > BPM > BM$ . Промежуточные варианты: любые другие сочетания. Красива трактовка формулы  $BM > BPM > BOM$  А. А. Реан: «предрасположенность личности к труду имеет большую мотивационную значимость, чем побуждение к труду, а последнее - большую значимость, чем принуждение к труду» [17].

Обобщая исследования ученых (Э. Деси [21], Т. О. Гордеева [2]), можно говорить о трех врожденных базовых потребностях, на удовлетворение которых направлена внутренняя мотивация (внутренние мотиваторы): автономия, компетентность, аффилиация. При игнорировании руководством организации данных потребностей внутренняя мотивация снижается, наблюдается общее нарушение психологического здоровья индивида.

Автономия определяется как «состояние согласованности со своим «Я», возможность жить в соответствии со своими ценностями и личностными качествами» [21]. Именно потребность в автономии выделяется в качестве основной для благополучия человека. Автономия (в отсутствии жесткого контроля извне) развивает: рефлексивную, взаимосвязанность индивида со своей профессией, внутренний контроль результатов, пробуждает в человеке самостоятельность и творчество при решении задач. Автономия – конструкт разнополюсный: выделяют рефлексивную и реактивную формы конструкта. Рефлексивная способствует развитию ответственности, гармонии с самим собой (люди с рефлексивной автономией прислушиваются к мнению экспертов, благоразумны). Реактивная проявляется в излишнем упрямстве, резком противопоставлении себя обществу (люди с реактивной автономией отвергают любые советы, в них преобладает желание рискнуть, самоутвердиться). Компетентность представляет собой «стремление к самостоятельному достижению различных внешних и внутренних результатов, достижению ощущения эффективности, собственного роста, саморазвития и мастерства в выбранной области» [2, с. 70]. Аффилиация является «потребностью в соотнесенности с другими людьми» [21]. Синонимы данного понятия - соотнесенность, сопричастность, родство. Аффилиация - установление надежных и удовлетворяющих человека отношений с другими людьми. Также дополнительно отмечают потребность в познании или удовольствии от процесса [2]. Данная потребность находит выражение в интересе, энтузиазме, любознательности.

Для объяснения внутренней мотивации было создано много теорий. Среди них - теория самодетерминации (Э. Деси, Р. Райан), теория «потока» (М. Чиксентмихали).

Идея теории самодетерминации – человек обладает способностями и возможностями для благополучной жизни. Теория занимается поиском условий, способствующих внутренней мотивации. Уникальность теории в том, что она показывает реалистичность основной цели любой организации – одновременную прибыльность самой организации и благосостояние ее сотрудников. В рамках теории самодетерминации разработаны пять небольших теорий.

Теория базовых психологических потребностей: три потребности в человеке – автономия, компетентность, аффилиация, удовлетворение которых способствует стимулированию внутренней мотивации. Теория организмической интеграции: все люди имеют позитивные возможности, которые могут быть развиты путем преодоления задач оптимального уровня сложности. Вопрос в том – как люди развивают свои возможности. Этот вопрос тесно связан с теорией содержания целей. Теория содержания целей: прямая зависимость высокого уровня психологического благополучия от стремления к достижению целей, относящихся к категории внутренних ценностей (личностный рост, межличностные отношения, помощь). Теория каузальных ориентаций: три типа ориентаций – автономная, контролирующая, безличная. Автономная каузальная ориентация способствует стимулированию внутренней мотивации (рефлексия, творчество, объективная самооценка, взаимосвязь с профессией и результатами труда). Контролирующая ориентация - причина преобладания защитного поведения, предпочтение

внешних стимулов. Безличная ориентация - сильный внешний контроль, заниженная самооценка, общее апатичное психологическим состояние. Теория когнитивной оценки: влияние внешних последствий на внутреннюю мотивацию. В модели когнитивной оценки три уровня оценки: первичная - оценка возможного исхода событий (виды: благоприятный, незначимый, стрессовый); вторичная - выбор способа действия (компоненты: возможность принятия (адаптация или изменение), прогнозирование, выделение ответственности); третичная (переоценивание на основе анализа и сопоставления).

Идея теория потока – интринсивно мотивированная деятельность вызывает удовольствие от рабочего процесса и характеризуется показателями: полная (умственная, физическая) включенность, полная концентрация, четкое знание последовательности действий, отсутствие тревоги, ощущение останковки времени, «растворение» в деле».

Особую роль положительных эмоций во внутренней мотивации отмечают многие исследователи. Так, Е. П. Ильин, рассуждая о мотивации, маркирует, что важен «не столько знак побуждения, мотивации, сколько эмоции, сопровождающие принятие решения и выполнение его» [6].

Выделяют две взаимодополняющие друг друга категории определения мотивации: статический (совокупность мотивов здесь и сейчас, позволяет детально исследовать их структуру в определенный момент развития), динамический (мотивы в динамике, позволяет проследить за изменением их структуры в процессе развития). Первый факт свидетельствует о возможности проведения диагностики состояния образования. Второй – о необходимости непрерывной, систематической диагностики состояния образования.

Исследования, проведенные Е. П. Ильиным [6], А. А. Костюниной [8, с. 179], М. В. Прохоровой [14, 15], показали наличие изменений в структуре мотивации в зависимости от возраста и гендерной принадлежности.

Относительно возраста, до 30 лет внутренние мотивы трудовой деятельности доминируют над внешними положительными, внешние положительные – над внешними отрицательными. Между 30 и 40 годами внутренние мотивы трудовой деятельности и внешние положительные могут сравняться при сохранении пока еще доминирования внешних положительных над внешними отрицательными. После 40 лет начинают доминировать внешние отрицательные мотивы, внутренние мотивы трудовой деятельности начинают выполнять наименьшую роль. Таким образом, внешне положительные мотивы менее податливы возрастным изменениям. Выделены два мотива, обладающие равной побуждающей к труду силой: деньги и уважение.

Относительно гендерной принадлежности, у женщин внутренняя мотивация доминирует над внешней положительной мотивацией; внешняя положительная мотивация - над внешней отрицательной. У женщин более чем у мужчин выражен внешний отрицательный мотив избегания неудач. У мужчин внутренние мотивы и внешние положительные выражены в равной степени, доминируют над внешними отрицательными. Различен комплекс первичных мотивов трудовой деятельности: процесс работы (женщины), процесс работы, заработная плата, самореализация, карьерный рост (мужчины).

Диагностика системы внутренней мотивации начинается с построения модели диагностики. Принципы эффективности модели диагностики: нацеленность на изменение процесса, подготовка, конфиденциальность, надежность оценки, обратная связь с сотрудниками по итогам диагностики. Модель включает: критерии и показатели, которые обеспечивают гибкость и адаптивность к ситуации; методы и методики, которые обеспечивают объективную оценку внутренней мотивации.

Основываясь на результатах Т. С. Притуляк [16], выделим критерии сформированности внутренней мотивации профессиональной деятельности: собственно-мотивационный (доминирующие мотивы профессиональной деятельности, их качественные и количественные характеристики), целевой (умение ставить цели и достигать их), эмоциональный (эмоциональные переживания в процессе профессиональной

деятельности), познавательный (владение профессиональными знаниями, познание смыслов профессии), поведенческий (поступки, прямо или косвенно демонстрирующие отношение к профессиональной деятельности). Критерии детализируются в показателях: иерархия мотивов, умение планировать профессиональную деятельность, благоприятный психологический климат в коллективе, осознанность смысла профессии, ответственность (для примера представлены по одному показателю каждого критерия).

Традиционный набор методов диагностики системы внутренней мотивации персонала включает: опросы (диагностические интервью, анкетирование), тесты, проективные методики (кейсы, критический инцидент, ролевая или деловая игра).

Для диагностики системы внутренней мотивации персонала наиболее часто используются методики: опросник «Мотивация профессиональной деятельности» (К. Замфир, в модификации А. Реан); опросник «Индекс стремлений» (Э. Деси и Э. Райан, адаптирован Т. О. Гордеевой), опросник «Диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере» (О. Ф. Потёмкин), методика диагностики уровня внутренней мотивации сотрудников (Т. Д. Дубовицкая), методика диагностики структуры мотивов трудовой деятельности (Т. Л. Бадоев), методика диагностики уровня профессионального выгорания (В. В. Бойко), др.

Формирование системы внутренней мотивации предполагает наличие направлений, путей и способов. При выделении направлений повышения внутренней мотивации профессиональной деятельности персонала ценен научный вклад Т. Д. Дубовицкой [3]: развитие у менеджеров организации навыков внутреннего мотивирования сотрудников; формирование организационной культуры, которая нацелена на организационную приверженность сотрудников; развитие внутренней мотивации сотрудников при реализации специальных тренингов, коучинга и других современных образовательных технологий.

Первое направление, развитие у менеджеров организации навыков внутреннего мотивирования сотрудников. «Ценности компании задаются ценностями первых лиц». Налицо связь между теорией самодетерминацией и теориями лидерства, сравнивается транзакционное и трансформационное лидерство.

Транзакционное лидерство предполагает построение отношений между руководителем и сотрудниками на основе: взаимобмена информацией, результатом деятельности, четко оцененным вознаграждением (сотрудники – «последователи», действия которых требуют тщательного анализа для определения неточностей, нуждаются во внешней мотивации). Ведет к формированию контролируемого типа мотивации.

Трансформационное лидерство предполагает построение отношений между руководителем и сотрудниками на основе взаимосодействия (сотрудники – «последователи», которых необходимо воодушевить, сформировать для них личную заинтересованность в достижении целей организации). Ведет к формированию автономного типа мотивации. Очевидно, выстраиваются параллели характеристик модели трансформационного лидерства (поддержка инициативы, высокий уровень информированности; «повышение самооффективности через формирование эффективных образцов поведения, соотнесенных с компетенциями, личностными качествами сотрудников», преданность лидеру) и потребностей, лежащих в основе теории самодетерминации (автономия, компетентность, аффилиация).

Второе направление, формирование организационной культуры, которая нацелена на организационную приверженность сотрудников. Формирование подобной культуры, «среды, в которой люди могут работать с полной отдачей на пике эффективности» [11], предполагает создание и сохранение особых условий в организации: привнесение в деятельность сотрудника элементов автономии, самостоятельности; вовлечение сотрудника в интересные для него проекты, когда он сможет раскрыть свои возможности (чувство «себя на своем месте»); вовлечение сотрудника в дела организации (чувство значимости); постоянное (безсистематичное) признание промежуточных и итоговых

достижений и результатов сотрудника словесным одобрением и поддержкой; формирование системы обмена знаниями в трудовом коллективе.

Третье направление, развитие внутренней мотивации сотрудников при реализации специальных тренингов, коучинга, геймификации, других образовательных технологий, отвечающих потребностям современного персонала.

Так, тренинг пробуждает стремление к развитию, анализу, преобразует мотивационные стили деятельности. Для повышения внутренней мотивации на тренингах возможно применение отдельных частей: анализ личностных ценностей (участники погружены в рассмотрение собственной системы ценностей, на основании чего составляют эссе-самохарактеристики); целеобразование (участники погружены в рассмотрение некоторой системы ценностей, на основании чего составляют эссе-характеристику себя в роли обладателя данной некоторой системы ценностей); обретение опыта внутренне мотивированного поведения (участники примеряют роль человека, упомянутого в эссе-характеристике). Заслуживает внимание тренинг внутренней мотивации, предложенный В. А. Климчук [7].

Одно из условий формирования внутренней мотивации - постоянное признание промежуточных и итоговых достижений и результатов сотрудника словесным одобрением и поддержкой. Наличие в организации Программы признания заслуг – вариант решения поиска способов выражения благодарности. Необходимо различать признание и вознаграждение. Признание неосознано, неденежно, обладает эмоциональной ценностью, связано с отношениями. Вознаграждение осознано, денежно, потребляется (как правило).

Основные концептуальные положения Программы описаны на рис. 1.

Целевой компонент				
Цель: формирование системы внутренней мотивации персонала организации		Принципы: частота признания, спонтанность, своевременность (в момент вклада), специфика (объяснять ценность вклада), сопричастность (участие всех), участие (поощрение участия), обратная связь, прозрачность, видимость (публичность), выравнивание (связи между вкладом и влиянием на цели организации), измеримость		
Задачи: признание вклада наиболее эффективных сотрудников, формирование визуальных образов желательного трудового поведения				
Субъект-субъектный компонент				
Рабочие	Специалисты	Руководитель		
Содержательный компонент				
Методы				
Признание руководителя	Признание руководителя подразделения	Признание со стороны коллег	Ежедневное признание (ежедневные)	Признание сверх меры (дополнительны
Признание карьеры (профессиональные вехи)		Праздничные мероприятия (празднование достижений)		
Способы				
Вербальное «Спасибо»	Заметка на корпоративном портале, чате	Заметка на доске объявлений	Обед с руководителем	Оплачиваемый выходной
Этапы: разработка соответствующего нормативного акта, формирование критериев и оценки эффективности, публичное согласование				
Диагностико-результативный компонент				
Критерии эффективности поведения сотрудников: основанность на ценностях организации, инновации, рационализация, внутренняя мотивация, командный игрок, инициативность, адаптивность, индивидуальная ценность				
Критерии эффективности программы				
Подходы: объективный, субъективный	Методы: изучение документов, анкетирование	Критерии эффективности: охват, частота, значимость стимула, ясность понимания, конкретность модели поведения, персонализация, доставка, удовлетворенность		

Рисунок 1 – Концептуальные положения Программы признания заслуг

Административную поддержку Программы осуществляет специалист по управлению персоналом. Из требований к Программе следует отметить: признавая

ценность каждого человека, должна согласовываться с целями организации (подлинность и действенность признания); простоту и понятность, без излишних критериев и уровней оценки признаваемых; основанность на настоящих эмоциях (признание рассматривается, прежде всего, как «передача положительных эмоций от одного человека к другому»).

*Выводы/Заключения.* Понятие «внутренней мотивации», безусловно, заслуживает пристального теоретического изучения и широкого практического применения в организациях.

Доминирование в организации методов внутренней мотивации (социально значимый функционал, гибкий, индивидуальный подход, возможность для самореализации) способствует формированию у сотрудников инициативности, равнодушия, интереса к работе.

Создать и сохранить внутреннюю мотивацию – тяжелая задача. Система формирования внутренней мотивации должна начинаться и сопровождаться организационной диагностикой процесса, сложной методологически, требующей высокого профессионализма специалистов кадровых служб (глубокие знания теорий внутренней мотивации, навыки проведения диагностики), соблюдения этических принципов (принцип уважения, принцип компетентности, принцип ответственности, принцип честности).

Система формирования внутренней мотивации должна включать: системные направления, способы и методы совершенствования процесса внутренней мотивации по отношению к персоналу, а также бессистемные (не зависящие от планов и графиков) уважение, справедливое и доброе отношение, искренние положительные эмоции по отношению к людям.

#### **Список источников**

1. Александрова О. С. Исследование системы мотивации персонала аэропортового предприятия / О. С. Александрова, Л. Ю. Александрова, А. Ю. Мунши // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2024. - № 7. – С. 8-14.
2. Гордеева Т. О. Базовые типы мотивации деятельности: потребностная модель / Т. О. Гордеева // Вестник Московского университета. - Серия 14. Психология. – 2014. – №. 3. – С. 63-78.
3. Дубовицкая Т. Д. Диагностика мотивации профессиональной деятельности / Т. Д. Дубовицкая // Современные наукоемкие технологии. – 2016. – №. 3-1. – С. 128-132.
4. Замфир К. Удовлетворённость трудом. Мнение социолога / К. Замфир. – М.: Политиздат, 1983. – 143 с.
5. Елфимов Е. А. Внешняя и внутренняя мотивация как основа профессионального развития и самореализации в труде / Е. А. Елфимов // Человеческий капитал. – 2013. – №. 11. – С. 102-108.
6. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб: Издательство «Питер», 2000. - С. 65-70.
7. Климчук В. А. Тренинг внутренней мотивации / В. А. Климчук. – СПб: Речь, 2005. – 76 с.
8. Костюнина А. А. Гендерные аспекты профессиональной и трудовой мотивации личности / А. А. Костюнина // Электронный научно-образовательный журнал ВГПУ «Грани познания». – 2010. – № 2 (7). - С. 179.
9. Ларионова Е. А. Внутренняя мотивация сотрудников как фактор риска в организации / Е. А. Ларионова // Интеллектуальные ресурсы - региональному развитию. – 2017. – №. 1-1. – С. 181-185.
10. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность / А. Н. Леонтьев. – М.: Смысл, 2004. - 352 с.
11. Лубашов А. Н. Актуализация внутренней мотивации в современном бизнесе / А. Н. Лубашов // Теория и практика современной науки. - № 2 (20). – 2017. – С. 374-380.
12. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб.: Питер, 2016. – 400 с.

13. Организационно-экономическая психология: Хрестоматия / сост. К.В. Сельченко. – Минск: Харвест, 2004. - С. 237.
14. Прохорова М. В. Возрастная динамика внутренней и внешней мотивации трудовой деятельности / М. В. Прохорова, В. М. Прохоров // Психология. Психофизиология. – 2015. – Т. 8. – №. 3. – С. 57-64.
15. Прохорова М. В. Особенности внутренней и внешней мотивации трудовой деятельности женщин и мужчин / М. В. Прохорова, В. М. Прохоров // Вестник Костромского государственного университета. – 2016. - Т. 22. - № 3. - С. 54-55.
16. Притуляк Т. С. Критерии сформированности внутренней учебной мотивации студентов / Т. С. Притуляк // Образование в регионах России: научные основы развития и инноваций: материалы V Всероссийской научно-практической конференции, 2009 г., г. Екатеринбург. Ч. 1 / Рос. гос. проф.-пед. ун-т. - Екатеринбург: Издательство РГППУ, 2009. - С. 155-156.
17. Реан А. Психология личности / А. Реан. – СПб.: Питер, 2013. – 288 с.
18. Хеккаузен Х. Мотивация и деятельность: в 2 т. Т. 2 / Х. Хеккаузен. – М.: Педагогика, 1986. – 392 с.
19. Херцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Снيدرман. – М.: Вершина, 2007. – 240 с.
20. Чернов А. Б. Психология профессиональной деятельности. Учебное пособие / А. Б. Чернов, А. А. Масленников. – Изд. Институт дружбы народов Кавказа, 2014.
21. Deci E. L. Facilitating optimal motivation and psychological wellbeing across life's domains / E. L. Deci, R. M. Ryan // Canadian Psychology. - 2008. - Vol. 49. -P. 14-23.

#### **Сведения об авторах**

**Ерёмкина Татьяна Викторовна**, канд. пед. наук, преподаватель кафедры экономики и менеджмента, Чебоксарский институт (филиал) АНО ВО Московского гуманитарно-экономического университета, г. Чебоксары, Россия.

**Ануфриева Елена Михайловна**, канд. экон. наук, доцент кафедры отраслевой экономики, ФГБОУ ВО «Чувашский государственный университет имени И. Н. Ульянова», г. Чебоксары, Россия.

**Александрова Людмила Юрьевна**, канд. пед. наук, доцент кафедры экономики и менеджмента, Чебоксарский институт (филиал) АНО ВО Московского гуманитарно-экономического университета, г. Чебоксары, Россия.

#### **Information about the authors**

**Eremkina Tatiana Viktorovna**, Candidate of Pedagogical Sciences, Department of Economics and Management, Cheboksary Institute (branch) of the Moscow University of Humanities and Economics, Cheboksary, Russia.

**Anufrieva Elena Mikhailovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management and Social Technologies, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "I.N. Ulianov Chuvash State University"

**Alexandrova Lyudmila Yuryevna**, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Department of Economics and Management, Cheboksary Institute (branch) of the Moscow University of Humanities and Economics, Cheboksary, Russia.

**УДК 339.9**

**DOI 10.26118/2782-4586.2025.10.84.094**

**Иванова Валерия Ивановна,**  
Государственный университет управления  
**Соломатина Ирина Анатольевна,**  
Государственный университет управления

### **БРИКС в контексте дедолларизации мировой экономики**

**Аннотация.** Статья посвящена анализу роли БРИКС в процессе дедолларизации мировой экономики. Объединение стран БРИКС играет значительную роль в формировании нового мирового экономического порядка. Дедолларизация, как ключевой аспект этой стратегии, направлена на снижение зависимости от доллара США в международных расчетах и создание альтернативных валютных систем. В статье рассматриваются возможности и ограничения, с которыми сталкивается БРИКС на этом пути. В статье также исследуются геополитические последствия инициатив по дедолларизации, уделяя особое внимание их потенциалу изменить динамику глобальной экономической мощи, повлиять на влияние США и способствовать установлению многополярного мирового порядка. Потенциальное введение валюты БРИКС может существенно изменить мировую финансовую систему. Эта инициатива направлена на то, чтобы бросить вызов доминированию доллара США путем создания альтернативной валюты для торговли и финансовых расчетов. Хотя валюта БРИКС могла бы способствовать многополярности в мировых финансах, ее успех будет зависеть от преодоления структурных проблем, таких как экономическое неравенство между странами-членами и зависимость от долларовой торговли. В этой статье рассматриваются возможности и ограничения дедолларизации в контексте БРИКС, а также исследуются потенциальные последствия такой валюты БРИКС для мировой торговли, уделяя особое внимание экономическим, геополитическим и системным аспектам.

**Ключевые слова:** БРИКС, дедолларизации мировой экономики; глобальные экономические процессы, сотрудничество в рамках БРИКС, валюта БРИКС.

**Ivanova Valeria Ivanovna**  
State University of Management  
**Solomatina Irina Anatolyevna**  
State University of Management

### **BRICS in the context of the de-dollarization of the global economy**

**Annotation.** The article analyzes the role of BRICS in the process of de-dollarization of the global economy. The unification of the BRICS countries plays a significant role in shaping the new global economic order. De-dollarization, as a key aspect of this strategy, is aimed at reducing dependence on the US dollar in international settlements and creating alternative currency systems. The article examines the opportunities and limitations that BRICS faces along this path. The article also explores the geopolitical implications of de-dollarization initiatives, focusing on their potential to change the dynamics of global economic power, influence U.S. influence, and contribute to the establishment of a multipolar world order. The potential introduction of the BRICS currency could significantly change the global financial system. This initiative aims to challenge the dominance of the US dollar by creating an alternative currency for trading and financial settlements. Although the BRICS currency could contribute to multipolarity in global finance, its success will depend on overcoming structural problems such as economic inequality between member countries and dependence on dollar trade. This article examines the possibilities



and limitations of de-dollarization in the context of BRICS, and explores the potential implications of such a BRICS currency for global trade, focusing on economic, geopolitical, and systemic aspects.

**Keywords:** BRICS, de-dollarization of the world economy; global economic processes, cooperation within the framework of BRICS, BRICS currency.

**Введение.** Мировая экономика в последние годы переживает значительные трансформации, среди которых одним из ключевых направлений является дедолларизация. Доминирование доллара США в качестве мировой резервной валюты было краеугольным камнем американского геополитического влияния с середины 20 века. Однако геополитическая напряженность, включая санкции США, и экономические сдвиги стимулировали усилия развивающихся экономик по снижению зависимости от доллара. Страны БРИКС (Бразилия, Россия, Индия, Китай, ЮАР, Египет, Иран, ОАЭ, Эфиопия и Индонезия) стали ключевыми игроками в этом движении дедолларизации. Эти усилия носят не только экономический характер, но и влекут за собой значительные геополитические последствия.

Объединение БРИКС превратилось в значительную силу в мировой экономике. БРИКС стремится создать более сбалансированную и многополярную мировую экономику. Важной инициативой является создание общей валюты БРИКС для международной торговли. Этот шаг направлен на снижение зависимости от доллара США, содействие экономическому сотрудничеству между государствами-членами и изменение динамики мировой торговли.

БРИКС появился в ответ на мировой финансовый кризис 2008-2009 годов как реакция развивающихся стран на безответственность и бесконтрольность западных финансовых институтов. С момента своего создания БРИКС последовательно выступает за диверсификацию валютных систем и снижение зависимости от доллара США. На первом саммите БРИКС в 2009 году лидеры стран подчеркнули необходимость более стабильной и диверсифицированной валютной системы.

БРИКС обладает значительным экономическим потенциалом, на долю которого приходится около 32% мирового ВВП (свыше \$27 трлн), 18% глобального товарооборота, 25% прямых иностранных инвестиций [1].

На страны БРИКС приходится примерно 45% мирового населения и значительная доля мировой торговли и добычи нефти. Это экономическое влияние позволяет БРИКС диверсифицировать свои торговые и финансовые операции, снижая зависимость от доллара. Например, экспорт Бразилии в страны-партнеры по БРИКС превысил экспорт в США и Европу, что подчеркивает потенциал роста торговли внутри блока [2].

Это позволяет БРИКС влиять на глобальную экономическую политику и продвигать альтернативные финансовые инструменты. БРИКС активно расширяет свое присутствие в Африке, что открывает новые возможности для инвестиций и торговли, снижая зависимость от западных экономик. БРИКС работает над созданием собственных платежных систем, что может уменьшить зависимость от Visa, Mastercard и SWIFT [1].

Одним из ключевых шагов в направлении дедолларизации стало создание Нового банка развития БРИКС (НБР), который позволяет странам-членам использовать национальные валюты в международных расчетах. Кроме того, БРИКС активно продвигает идею единой валюты, сначала известной как R5, которая может стать альтернативой доллару в региональных и международных транзакциях [3].

Банк Развития БРИКС играет ключевую роль в финансировании проектов в национальных валютах, что способствует диверсификации валютных резервов.

БРИКС играет значительную роль в контексте дедолларизации мировой экономики, что является одним из ключевых направлений деятельности этого объединения. Дедолларизация предполагает снижение зависимости от доллара США в международных

финансовых операциях и расчетах, что может существенно ослабить позиции США в мировой экономике [1].

В условиях растущего экономического влияния БРИКС все больше внимания уделяет изменению международной финансовой системы, в частности, посредством усилий по снижению зависимости от доллара США. Хотя БРИКС добился заметного прогресса, его усилия сталкиваются как с возможностями, так и с ограничениями.

#### **Возможности дедолларизации**

Доллар США долгое время был мировой резервной валютой, играя центральную роль в международной торговле, ценообразовании на сырьевые товары и резервах центральных банков [4].

Однако его использование подвергалось критике за ограничение автономии денежно-кредитной политики в странах со значительным долгом, деноминированным в долларах [5].

Использование доллара США в качестве оружия побудило многие страны, особенно на Глобальном Юге, искать альтернативы.

Геополитические факторы (такие, как санкции США в отношении России и Китая) усилили стремление БРИКС к дедолларизации. Эти санкции выявили уязвимость в использовании долларовых систем, побудив страны искать альтернативы. Развивающиеся рынки рассматривают дедолларизацию как способ застраховаться от геополитических рисков и укрепить экономический суверенитет.

Блок БРИКС активизировал свои усилия по снижению зависимости от доллара США в глобальных финансовых операциях. Дедолларизация может предоставить странам БРИКС большую независимость от финансовой политики США и снизить риск санкций [6].

Доминирование доллара США подвергает экономики волатильности обменного курса и санкционным рискам. Страны БРИКС стремятся смягчить эти уязвимости путем снижения своей зависимости от транзакций, деноминированных в долларах. Страны БРИКС активно продвигают использование своих национальных валют в международных расчетах. Это включает в себя операции по торговле нефтью и другими сырьевыми товарами, которые ранее были привязаны к доллару [7].

Трансграничные платежные инициативы БРИКС направлены на обеспечение независимости от доллара и западных платежных систем.

В 2023 году на саммите в Йоханнесбурге лидеры стран БРИКС поручили расширить использование национальных валют в финансовых операциях [8].

В БРИКС обсуждается создание общей расчетной единицы, которая могла бы служить альтернативой доллару в международных расчетах [7].

Расширение БРИКС, включая новые члены, таких как Египет, Иран, ОАЭ, Саудовская Аравия и Эфиопия, усиливает его экономическое влияние и потенциал для дедолларизации.

Сотрудничество с Африкой и другими развивающимися регионами позволяет БРИКС еще больше укрепить свои позиции в мировой экономике.

Расширение использования национальных валют в финансовых операциях реализуется через различные финансовые инструменты и платформы. К основным стратегиям дедолларизации БРИКС относятся:

- 1) Новый Банк Развития (НБР).

Новый Банк Развития (НБР), созданный в 2014 году, выдает кредиты в местных валютах, что способствует увеличению их использования в международных операциях. НБР способствует финансированию инфраструктуры с использованием национальных валют вместо долларов. Это снижает зависимость от западных финансовых институтов, таких как МВФ и Всемирный банк. К 2026 году планируется увеличить долю операций в национальных валютах до 30% [9].

- 2) Платформы для расчетов в национальных валютах.

Центробанки стран БРИКС прорабатывают запуск платформы BRICS Bridge для расчетов в национальных валютах, включая цифровые [10].

Это позволит проводить транзакции напрямую, снижая зависимость от доллара и западных систем. Наблюдается значительный рост двусторонних транзакций в национальных валютах, особенно между Россией, Китаем и Ираном. Более 90% транзакций между Китаем и Россией осуществляются в национальных валютах [11].

Соглашения о валютных свопах и альтернативные платежные сети между членами БРИКС еще больше способствуют использованию местной валюты.

### 3) Альтернативные платежные системы.

Страны БРИКС создают свои собственные межбанковские системы обмена сообщениями и платежные системы, такие как BRICS PAY и другие [11].

БРИКС также имеет значительный потенциал для создания общей валюты. Эта инициатива отражает более широкие тенденции к дедолларизации и многополярности в мировых финансах [6].

Дискуссии вокруг создания резервной валюты БРИКС или платежной системы на основе блокчейна могли бы стать альтернативой доллару. Валюта, обеспеченная корзиной валют БРИКС, может поддерживать торговую и финансовую независимость, снижая подверженность волатильности доллара. Общая валюта может усилить валютную автономию стран БРИКС, позволив им обойти контролируемые Западом финансовые системы, такие как SWIFT [7].

Кроме того, использование национальных валют в торговле между странами БРИКС может стимулировать экономический рост и интеграцию внутри блока [7].

Одним из наиболее перспективных направлений дедолларизации является торговля топливом. Страны БРИКС уже начали использовать национальные валюты для оплаты нефти и нефтепродуктов. Например, китайский юань становится все более популярным в международных расчетах, особенно в торговле с Китаем [7].

Блок БРИКС стремится снизить зависимость от доллара США путем поощрения торговли в местных валютах и создания альтернативных финансовых систем. Несмотря на значительный прогресс, такие проблемы, как геополитические различия и существующий долг, денонмированный в долларах, создают препятствия для достижения полной дедолларизации.

### **Ограничения дедолларизации**

Несмотря на потенциальные выгоды, дедолларизация сталкивается с рядом ограничений. Во-первых, доллар США по-прежнему доминирует в международной торговле и финансовых операциях, особенно в Америке.

Кроме того, создание альтернативной расчетной единицы, обсуждаемой в БРИКС, требует значительных усилий и согласования между странами-участниками. США также могут предпринимать меры для сдерживания дедолларизации, такие как введение тарифов на импорт из стран, поддерживающих альтернативные валюты [7; 12].

Геополитическое давление со стороны США проявляется в том, что США пригрозили ввести пошлины против стран, проводящих дедолларизацию.

И другие западные страны, вероятно, будут сопротивляться любому значительному отходу от долларовой системы из-за его геополитических последствий. Это сопротивление может проявляться в виде экономических или политических контрмер.

А также существуют технологические и инфраструктурные барьеры, так как создание и внедрение эффективной альтернативной финансовой инфраструктуры, новых валютных систем и платежных инструментов, рейтинговых агентств требует значительных технологических и инфраструктурных инвестиций и координации. БРИКС сталкивается с конкуренцией со стороны других экономических блоков и стран, которые также стремятся укрепить свое положение в мировой экономике.

Дедолларизация может встретить сопротивление со стороны стран, которые выигрывают от доминирования доллара, что может привести к политической

нестабильности. Даже внутри БРИКС многие транзакции по-прежнему зависят от доллара как валюты-посредника.

Страны БРИКС существенно различаются по размеру экономики, уровню развития и денежно-кредитной политике. Эти диспропорции усложняют усилия по созданию единых финансовых механизмов или общей валютной политики.

Значительная часть государственных и частных долгов стран БРИКС номинирован в долларах [13].

Это создает барьер для полного отказа от доллара, поскольку это потребовало бы дорогостоящей конвертации валют.

#### **Будущие перспективы**

Успех дедолларизации БРИКС может ослабить статус доллара как мировой резервной валюты и привести к эрозии гегемонии доллара США. Это уменьшит влияние США на международные финансы и их способность вводить односторонние санкции. Снижение зависимости от доллара может снизить его долю в мировых валютных резервах и ценообразовании на сырьевые товары. Потенциальная валюта БРИКС, обеспеченная золотом или основанная на корзине, может еще больше ускорить эту тенденцию.

Успех валюты будет зависеть от ее признания на международных рынках и ее способности конкурировать с устоявшимися резервными валютами, такими как евро и юань. В случае широкого внедрения валюта БРИКС может подорвать роль доллара как основного средства международной торговли. Этот сдвиг ослабит влияние США на мировые финансовые системы, одновременно усилив экономическую мощь развивающихся рынков. Принятие общей валюты, вероятно, приведет к росту торговли между государствами-членами за счет упрощения транзакций и укрепления региональных цепочек поставок. В настоящее время экспорт внутри стран БРИКС растет быстрее, чем в среднем по миру, что свидетельствует о неиспользованном потенциале для дальнейшей интеграции.

Введение валюты БРИКС может ускорить переход к многополярной финансовой системе с несколькими резервными валютами, включая евро, юань и, возможно, новую единицу БРИКС [14]. Новая валюта потребует создания альтернативных платежных инфраструктур, конкурирующих со SWIFT, что потенциально уменьшит трудности с транзакциями для незападных экономик, но потребует значительных технологических инвестиций. Успешная валюта БРИКС может подорвать санкции, введенные США, предоставив странам, попавшим под санкции, таким как Россия, альтернативные финансовые пути.

Укрепление сотрудничества внутри БРИКС в области торговой политики, финансовой интеграции и развития инфраструктуры имеет важное значение для снижения зависимости от доллара. Переводя торговлю в местные валюты или общую валюту БРИКС, государства-члены могли бы углубить региональные экономические связи, одновременно снижая подверженность внешним потрясениям, связанным с колебаниями курса доллара. Расширение БРИКС и включение новых стран увеличивает влияние БРИКС. Это также может побудить другие страны Глобального Юга присоединиться к аналогичным инициативам [15].

Технологические инновации и развитие цифровых валют или платежных систем на основе блокчейна могло бы преодолеть некоторые инфраструктурные проблемы, одновременно облегчая беспрепятственные трансграничные транзакции [16].

Глобальные экономические сдвиги, проявляемые в формировании многополярной финансовой системой с сосуществующими основными валютами (например, юанем, евро) могут появиться по мере того, как все больше стран будут искать альтернативы для снижения рисков, связанных с зависимостью от доллара.

США и их союзники могут рассматривать эти инициативы как прямой вызов своему экономическому доминированию, потенциально ведущий к ответным мерам, таким как

торговые ограничения или финансовая изоляция, а также эскалации геополитического соперничества.

Успешные усилия БРИКС по дедолларизации могут стать катализатором более широких изменений в структурах глобального управления. Международный валютный фонд (МВФ) и Всемирный банк могут столкнуться с усилением конкуренции со стороны альтернатив, возглавляемых БРИКС, таких как Национальный банк.

Включение новых членов усилит влияние блока на мировые энергетические рынки при одновременном расширении его геополитического охвата.

Страны, не входящие в БРИКС, могут принять аналогичные стратегии снижения рисков, способствуя переходу к многополярности в мировой торговле [15].

А также возможно укрепление роли БРИКС в качестве геополитического союза, так как неприсоединившиеся страны могут более тесно сотрудничать с БРИКС, чтобы застраховаться от доминирования Запада.

Сдвиг в сторону многополярности может привести к более сбалансированному управлению глобальной экономикой.

### **Заключение**

БРИКС играет важную роль в процессе дедолларизации мировой экономики, продвигая альтернативные валютные системы и финансовые инструменты. Однако, несмотря на существующие возможности, БРИКС сталкивается с рядом ограничений, включая технологические и политические барьеры. Успех дедолларизации будет зависеть от способности БРИКС преодолеть эти препятствия и создать устойчивые и эффективные альтернативы традиционным финансовым системам.

Расширение использования национальных валют в БРИКС является важным шагом в направлении дедолларизации и укрепления экономической независимости. Страны-члены активно работают над созданием альтернативных финансовых инструментов и платформ для расчетов, что способствует снижению зависимости от доллара и евро.

Дедолларизация представляет собой значительную угрозу для экономики и политического влияния США. Потеря долларом статуса основной резервной валюты может привести к увеличению стоимости заимствований, снижению способности проводить фискальную политику, риску гиперинфляции, снижению влияния на мировую политику и финансовой нестабильности. Однако процесс дедолларизации происходит постепенно, что дает некоторое время для адаптации. Введение валюты БРИКС имеет преобразующий потенциал для динамики мировой торговли, бросая вызов доминированию доллара, способствуя региональной интеграции и изменяя финансовые системы.

Хотя возможности для экономической диверсификации и роста очевидны, необходимо решать такие проблемы, как геополитические различия и существующий долг, деноминированный в долларах. Успех усилий БРИКС по дедолларизации будет зависеть от его способности преодолеть эти ограничения и эффективно интегрировать новых членов в свои экономические рамки.

Продолжающиеся усилия БРИКС по дедолларизации - это не просто экономическая инициатива, а стратегический геополитический маневр, направленный на изменение мировой финансовой системы. Хотя эти усилия сталкиваются со значительными проблемами, их успех может ознаменовать поворотный момент к более многополярному мировому порядку.

Введение валюты БРИКС представляет собой смелый шаг к изменению мировой финансовой системы. БРИКС обладает потенциалом для снижения долларовой зависимости и продвижения многополярности. При эффективной реализации инициатива по дедолларизации станет поворотным моментом в международных финансах, расширяя возможности развивающихся рынков и способствуя большей справедливости в глобальных экономических отношениях.

Для дальнейшего развития дедолларизации странам БРИКС необходимо укреплять сотрудничество и создавать эффективные механизмы для использования национальных валют в международной торговле и финансовых операциях.

Участие БРИКС в дедолларизации мировой экономики является частью более широкой стратегии по созданию многополярного мира. Это направление не только снижает зависимость от доллара, но и способствует формированию альтернативных финансовых инструментов и систем, что может существенно изменить глобальный экономический ландшафт.

Постепенный переход к многополярной финансовой системе представляется более осуществимым, чем прямая замена доллара США. Тем не менее, инициативы БРИКС сигнализируют о важном шаге к большей финансовой автономии развивающихся рынков и более сбалансированной глобальной экономике.

### **Список источников**

1. Влияние БРИКС на мировую экономику растет за счет расширения связей с Африкой. // ТАСС СМИ URL: <https://tass.ru/ekonomika/22163781> (дата обращения: 02.03.2025).
2. The media announced the preservation of the BRICS de-dollarization plan in trade. // Известия URL: <https://iz.ru/en/1845810/2025-02-27/media-announced-preservation-brics-de-dollarization-plan-trade> (дата обращения: 02.03.2025).
3. Финансовое будущее БРИКС: дедолларизация, единая валюта R5 и своя платежная система // Татар-информ URL: <https://www.tatar-inform.ru/news/finansovoe-budushhee-briks-dedollarizaciya-edinaya-valyuta-r5-i-svoya-plateznaya-sistema-5960694> (дата обращения: 02.03.2025).
4. BRICS and De-dollarisation: Global Implications. // ORF URL: <https://www.orfonline.org/expert-speak/brics-and-de-dollarisation-global-implications> (дата обращения: 02.03.2025).
5. The BRICS and De-Dollarisation: Opportunities and Challenges // The tricontinental URL: <https://thetricontinental.org/wenhua-zongheng-2024-1-brics-dedollarisation-opportunities-challenges-2/> (дата обращения: 02.03.2025).
6. Дедолларизация мировой экономики может наступить благодаря усилиям БРИКС // ТАСС URL: <https://tass.ru/ekonomika/18829245> (дата обращения: 02.03.2025).
7. Как Трамп грозит остановить дедолларизацию БРИКС и есть ли у него шансы // РБК URL: <https://www.rbc.ru/economics/01/02/2025/679c96219a7947f91bcdd6ac> (дата обращения: 02.03.2025).
8. В ЮАР призвали банк БРИКС расширить использование национальных валют // ТАСС URL: <https://tass.ru/ekonomika/21732119> (дата обращения: 02.03.2025).
9. Морозкина А.К. Без доллара? // Россия в глобальной политике. 2024. Т. 22. № 5. С. 153–160.
10. Страны БРИКС заинтересованы в развитии взаимных расчетов и снижении их зависимости от международной финансовой архитектуры. // RG.RU URL: <https://rg.ru/2024/10/18/na-puti-k-novoj-mirovoj-sisteme-finansovyh-otnoshenij.html> (дата обращения: 02.03.2025).
11. Валюта БРИКС: когда она может появиться и как повлияет на рубль. // Газпромбанк URL: <https://gazprombank.investments/blog/economics/brics-currency/> (дата обращения: 02.03.2025).
12. Стратегия развития БРИКС и приоритеты для России // ВШЭ URL: <https://conf.hse.ru/mirror/pubs/share/368324519.pdf> (дата обращения: 02.03.2025).
13. Conference of Organizations Final Report on Trade and Development (UNCTAD). BRICS Investment Report // UNCTAD.ORG URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/diae2023d1\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/diae2023d1_en.pdf) (дата обращения: 02.03.2025).

14. Соломатина И.А., Иванова В.И. Перспективы сотрудничества в рамках БРИКС. Современные тенденции развития науки и мирового сообщества в эпоху цифровизации. 2024, 1:189-193.

15. From De-Risking to De-Dollarisation: The BRICS Currency and the Future of the International Financial Order // The tricontinental URL: <https://thetricontinental.org/wenhua-zongheng-2024-1-derisking-dedollarisation-brics-currency/> (дата обращения: 02.03.2025).

16. What is BRICS Currency and Its Effects on Cryptocurrency? // Creditcoin.org URL: <https://creditcoin.org/blog/brics-currency/> (дата обращения: 02.03.2025).

#### **Сведения об авторах**

**Иванова Валерия Ивановна**, к.э.н., доцент кафедры мировой экономики и международных экономических отношений, Государственный университет управления, г. Москва, Россия

ORCID: 0009-0000-6557-3895

**Соломатина Ирина Анатольевна**, Студент, Государственный университет управления, г. Москва, Россия

ORCID: 0009-0000-3436-9998

#### **Information about the authors**

**Valeria Ivanovna Ivanova**, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of World Economy and International Economic Relations, State University of Management, Moscow, Russia ORCID: 0009-0000-6557-3895

**Solomatina Irina Anatolyevna**, Student, State University of Management, Moscow, Russia ORCID: 0009-0000-3436-9998

**УДК 330.15**

**DOI 10.26118/2782-4586.2025.42.80.095**

**Мусаев Амин Азер оглы**

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова

### **Роль цифровых технологий в экологическом предпринимательстве**

**Аннотация.** В условиях стремительного изменения экологической и технологической среды, цифровизация играет важнейшую роль в природоохранной деятельности и мониторинге окружающей среды. В России, как и в других странах, этот процесс способствует разработке эффективных стратегий для сохранения биоразнообразия и устойчивого развития. Цифровизация экологических инициатив открывает новые возможности для молодежных стартапов, что позволяет молодым предпринимателям создавать инновационные и устойчивые решения в экологической сфере. Это способствует расширению сотрудничества между государственными, частными и общественными инициативами в сфере экологии. В результате цифровизация становится неотъемлемым инструментом для эффективного управления природными ресурсами и обеспечения экологической безопасности. Настоящее исследование предполагает, что интеграция цифровых технологий и подходов к управлению природными ресурсами сможет ускорить развитие предпринимательства среди молодежи и способствовать соблюдению экологических стандартов.

**Ключевые слова:** цифровизация, экологическое предпринимательство, устойчивое развитие, мониторинг, природоохранная деятельность, инновации, экология.

**Musaev Emin Azer oglu**

Plekhanov Russian University of Economics

### **The role of digital technologies in environmental entrepreneurship**

**Annotation.** In a rapidly changing environmental and technological environment, digitalisation plays a crucial role in conservation and environmental monitoring. In Russia, as in other countries, this process contributes to the development of effective strategies for biodiversity conservation and sustainable development. Digitalisation of environmental initiatives opens up new opportunities for youth start-ups, enabling young entrepreneurs to create innovative and sustainable solutions in the environmental sphere. This fosters greater co-operation between public, private and community environmental initiatives. As a result, digitalisation is becoming an indispensable tool for effective natural resource management and environmental security. This study suggests that the integration of digital technologies and natural resource management approaches can accelerate youth entrepreneurship and promote compliance with environmental standards.

**Key words:** digitalization, environmental entrepreneurship, sustainable development, monitoring, environmental protection, innovation, ecology.

В условиях быстро меняющегося экологического и технологического ландшафта в современном мире, цифровизация природоохранной деятельности и вопросы современных подходов к мониторингу экологии становятся ключевыми параметрами для эффективного управления окружающей средой. В России, как и во многих других странах, которым небезразлична окружающая среда, они представляют собой неотъемлемые элементы стратегий сохранения биоразнообразия и устойчивого развития. Цифровизация экологических инициатив создает новые возможности для молодежных стартапов и бизнеса, ориентированного на сохранение окружающей среды. Молодые предприниматели



могут использовать цифровые технологии для создания устойчивых решений в экологической сфере. [8]

Актуальность:

В свете глобальных экологических вызовов и увеличения интереса среди молодежи к устойчивому развитию, цифровизация открывает возможности для предпринимателей, заинтересованных в экологических инновациях. Молодежь играет ключевую роль в развитии стартапов, связанных с зелёной экономикой и цифровыми технологиями.

При наличии глобальных экологических проблем, таких как глобальное потепление, изменение уровня океана, потеря биоразнообразия во многих частях света и деградация экосистем, ускоренная цифровизация природоохранной деятельности и интеграция принципов эволюционной экологии представляют собой правильный и современный подход к решению проблем окружающей среды. В контексте России, где природные ресурсы играют важнейшую роль как в экономике, так и в культуре, эти вопросы становятся особенно актуальными. [13]

В качестве гипотезы исследования выдвигается предположение, что интеграция цифровых технологий способствует развитию предпринимательства среди молодежи, предлагая инновационные решения для эффективного управления природными ресурсами и обеспечения экологической устойчивости.

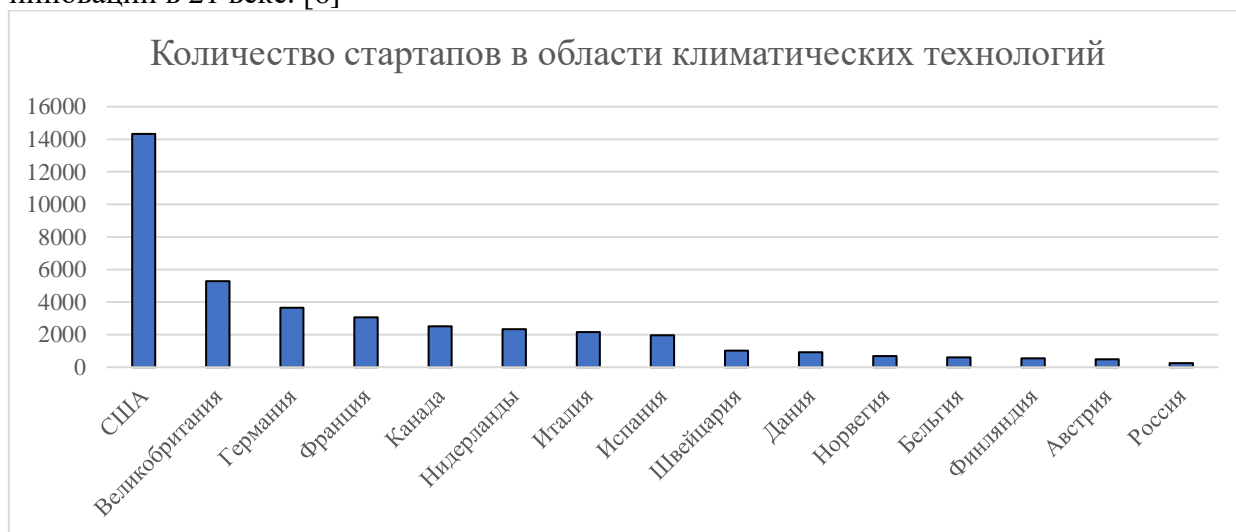
Цели и задачи исследования звучат следующим образом:

1. Исследование влияния цифровых технологий на развитие экологического предпринимательства.
2. Анализ потенциала цифровых технологий для создания стартапов, направленных на экологический мониторинг и управление природными ресурсами.
3. Изучение эволюции предпринимательских моделей в экологической сфере через призму цифровизации.
4. Оценка эффективности предпринимательских проектов, основанных на цифровых решениях для достижения экологических целей.

Литературный обзор включает в себя разнообразные источники, представляющие различные стороны цифровизации экологической политики. Они охватывают как официальные документы, так и академические исследования. Основным документом, на которое опирается исследование, является распоряжение Правительства Российской Федерации № 3664-р от 15 декабря 2023 года, в котором представляется официальная позиция по вопросам природоохранной деятельности и цифровизации. Также проанализированы научные статьи, доступные на платформе CyberLeninka, такие как "Цифровизация охраны окружающей среды", "Цифровизация как средство повышения эффективности надзорной деятельности природоохранных прокуратур, созданных по бассейновому принципу" и "Роль региональной экологической криминологии в эпоху цифровых технологий", которые предлагают анализ существующих тенденций, проблем и перспектив цифровизации в области охраны окружающей среды и природоохраны. Особый интерес вызывает статья в журнале "Journal of Innovation & Knowledge" ("The Importance of Digitalization in Powering Circular Economy Transition"). В ней подчеркивается значение цифровизации для перехода к циркулярной экономике и её роль в обеспечении устойчивого развития. Дополнительно в обзор включены статьи, расширяющие исследуемую тематику. В работе "Проблемы и перспективы использования инноваций в предпринимательской деятельности" анализируются барьеры и возможности внедрения инноваций в предпринимательскую деятельность, что полезно для понимания роли цифровизации в создании устойчивых решений. Статья "Проблемы трактовки понятия экологическое предпринимательство" обсуждает различные определения экологического предпринимательства, что помогает глубже осознать природу зелёных стартапов и их роль в экономике. Наконец, статья "Акселерационные программы как средство формирования готовности студентов к предпринимательской деятельности" подчеркивает значимость акселерационных программ в подготовке студентов к созданию экологических стартапов,

что подтверждает роль образования и инноваций в сфере экологического предпринимательства.

В связи с растущими экологическими проблемами и высокой потребностью в устойчивых решениях, так называемые "зеленые" стартапы могут стать следующим трендом в сфере предпринимательства. [3] Такие проекты, для реализации которых требуются инновационные технологии, не просто набирают обороты, но и могут революционизировать отрасли, привлечь значительные инвестиции. [5] Современные потребители, количество которых с каждым днем растет, заботятся об окружающей среде больше, чем когда-либо. Растущий сегмент населения уделяет приоритетное внимание экологичности при принятии решений о покупке, выбирая продукты и услуги, которые минимизируют воздействие на окружающую среду. Такой сдвиг в поведении большинства потребителей создает благоприятную почву для "зеленых" компаний, ведь у них есть уникальные возможности для того, чтобы удовлетворить этот спрос с помощью экологически чистых инноваций. Технологические достижения лежат в основе "зеленых" стартапов. Это позволяет разрабатывать устойчивые решения в различных секторах. От возобновляемых источников энергии и электромобилей до устойчивого сельского хозяйства и утилизации отходов - технологии являются движущей силой "зеленой революции". Такие инновации, как блокчейн для создания прозрачных цепочек поставок, искусственный интеллект для оптимизации энергопотребления и биотехнологии для создания экологически чистых материалов, - это лишь несколько примеров того, как технологии стимулируют зеленое предпринимательство. Инвесторы с каждым днем начинают все больше осознавать потенциал "зеленых" стартапов, что приводит к увеличению финансирования устойчивых предприятий. В этом заключается уникальная возможность для молодых предпринимателей занимать новую нишу. Венчурные капиталисты и бизнес-ангелы вкладывают деньги в "зеленые" технологии, видя в них не только прибыльную возможность, но и шанс оказать положительное влияние. Кроме того, правительства по всему миру предлагают такие стимулы, как гранты, налоговые льготы и субсидии для поддержки экологически чистого бизнеса, что еще больше стимулирует рост таких стартапов. Волна «зеленого» предпринимательства — это не просто тенденция, это фундаментальный сдвиг, изменение парадигмы, и это по-новому определит бизнес и инновации в 21 веке. [6]



Picture 1. Number of Climate Tech Companies Worldwide by Country [4]  
Source: Created by author based on "Statista"

Данная таблица отображает количество стартапов и масштабируемых компаний в сфере климатических технологий в странах Европы и Северной Америки на 2023 год. Лидером являются США с 14,332 компаниями. Это обусловлено прежде всего развитыми институтами предпринимательства.

В данном контексте важно заметить сильный разрыв между Россией и другими странами. Россия с 243 стартапами сильно отстает от лидирующих стран, таких как США и Великобритания. Это говорит о необходимости активизации цифровизации и поддержки экологического предпринимательства в России, поскольку для государства важно не упустить этот зарождающийся сектор. Учитывая потенциал молодежи в развитии устойчивых решений, цифровые технологии могут помочь увеличению числа стартапов и стимулировать инновации, например, в природоохранной деятельности. Цифровизация и поддержка экологического бизнеса, особенно среди молодежи, помогут преодолеть этот разрыв, используя передовые технологии, такие как блокчейн, искусственный интеллект и IoT. [9] Создание таких стартапов не только будет способствовать решению экологических проблем, но и может укрепить позиции России на мировой арене в сфере "зеленой" экономики. Не самое широкое развитие «зеленых» стартапов в России, вероятно, связано со слабо развитыми институтами венчурного финансирования, а также в слабом развитии технологий внутри страны. Однако текущее правительственное распоряжение о цифровой трансформации природоохранной деятельности может стать катализатором изменений в этой области. [11]

Описывая текущее развитие цифровизации природоохраны в РФ, можно упомянуть, что в декабре 2023 года Правительством РФ было вынесено решение о стратегическом курсе на цифровую трансформацию экологического направления и природопользования в Российской Федерации. Согласно распоряжению от 15 декабря 2023 г. № 3664-р, которое было подписано премьер-министром Михаилом Мишустиним, разработан стратегический план мероприятий, которые будут регулировать процесс формирования интегрированной цифровой экосистемы для решения ключевых и актуальных экологических проблем. Это включает поэтапное объединение десяти ведомственных информационных систем на базе действующей платформы "ГосТех". [1] Стратегия, рассчитанная на период с 2023 по 2030 годы, направлена на совершенствование механизмов контроля и управления состоянием окружающей среды, повышенную оптимизацию гидрометеорологического наблюдения, а также на более эффективное использование лесных, водных и недропользовательских ресурсов. Она также предлагает усовершенствовать системы обращения с отходами, которая находится в не лучшем состоянии в стране на настоящий момент. Также она будет поддерживать так называемый экологический туризм, заниматься анализом, благодаря чему будет обеспечено сохранение биологического разнообразия. Ключевые направления данного плана заключаются в создании и совершенствовании цифровой системы для отслеживания состояния экологии, внедрении инновационных решений с использованием современных технологий, а также увеличении доли и доступности отечественных и импортозамещающих цифровых разработок в области охраны природы и природопользования. Следует отметить, что одним из главных показателей успешности реализации стратегии является достижение определенного уровня "цифровой зрелости" в отрасли, на что она и ориентирована. При реализации данного проекта будут использованы следующие инновационные технологии:

- искусственный интеллект;
- технологии работы с большими данными;
- системы распределенного реестра (блокчейн);
- облачные вычисления;
- беспилотные летательные аппараты;
- цифровые двойники;
- интернет вещей
- технология дистанционного зондирования Земли.

25 декабря 2023 года премьер-министр Михаил Мишустин сообщил о начале создания федеральных государственных информационных систем, которые будут решать ключевые экологические вопросы. Одна из таких систем будет иметь базы данных о состоянии окружающей среды, в то время как другая предназначена для хранения и

обработки информации, собранной Росгидрометом. По словам главы правительства, новые сервисы позволят расширить мониторинг водных и лесных ресурсов, а также отслеживать состояние недр и работу по управлению отходами.

При едином цифровом пространстве будут реализованы электронная платформа для государственного экологического контроля и информационная система, целью которой будет предоставление информации об охотничьих угодьях и статусах. Согласно планам данного проекта, такая информационная база будет информировать об охотничьих ресурсах и позволит оперативно и своевременно получать данные о состоянии охотничьих хозяйств, что поможет более эффективно распределять лимиты и квоты. В том числе взаимодействие охотников и государства перейдет на новый, цифровизованный вид.

Устойчивое развитие — это ключевая долгосрочная возможность, которая появилась благодаря объединению двух глубоко укоренившихся стремлений потребителей: защитить нашу планету и сэкономить деньги. Для потребителей требования к устойчивому развитию теперь включают в себя не только базовые характеристики потребительских технологий и товаров длительного пользования – прогноз на 2024 год, такие как переработанные материалы и упаковка, но и более широкие концепции энергоэффективности и водопользования, бизнес-модели "экономики замкнутого цикла", обновленные продукты, продовольственные скидки и многое другое. [12]

Снижение потребления ресурсов и отходов предоставляет отличные возможности для молодых предпринимателей, особенно в сфере технологических брендов. Например, энергоэффективные решения в бытовой технике становятся привлекательными для потребителей, стремящихся к экономии энергии и снижению расходов в долгосрочной перспективе. Бренды, ориентированные на устойчивое развитие, могут извлечь выгоду из этого тренда, предлагая товары с маркировкой "лучший в своем классе" по энергоэффективности, что стимулирует спрос среди экологически осознанной молодежи. [7]

Кроме того, рынок обновленных товаров предлагает значительные перспективы для молодых предпринимателей. За последний год 27% покупателей по всему миру предпочли приобрести поддержанную продукцию вместо новой, что особенно заметно в таких секторах, как телекоммуникации. Это отражает растущий спрос на товары, которые позволяют сократить расходы и минимизировать воздействие на окружающую среду. Например, в Великобритании 25% покупателей смартфонов в прошлом году выбрали отремонтированные или бывшие в употреблении модели, что демонстрирует возможности для бизнеса по ремонту и обновлению техники.

Хотя молодые потребители до 35 лет в первую очередь ориентируются на цену, всё больше из них (9%) упоминают экологическое воздействие как важный фактор при выборе нового или поддержанного устройства. Это создает благоприятные условия для стартапов, которые могут интегрировать устойчивость и экологическую ответственность в свои бизнес-модели, предлагая продукты, соответствующие растущим ожиданиям молодежи в сфере экологического предпринимательства. [2]

В ходе исследования была выдвинута гипотеза, что внедрение цифровых технологий способствует развитию экологического предпринимательства среди молодежи. Основные цели работы заключались в анализе влияния цифровизации на экологический бизнес и изучении потенциала технологий для создания стартапов, направленных на охрану окружающей среды. Поставленные задачи включали исследование эволюции предпринимательских моделей и оценку эффективности цифровых решений для достижения экологических целей. Работа подтверждает, что цифровизация действительно играет ключевую роль в стимулировании "зеленого" предпринимательства и способствует устойчивому развитию.

#### **Список источников**

1. Правительство Российской Федерации. (2023). "Распоряжение от 15 декабря 2023 года № 3664-р".

2. NielsenIQ: SpendZ Report URL: [https://nielseniq.com/wp-content/uploads/sites/4/2024/06/NIQ\\_SpendZ-Report\\_LINKS.pdf](https://nielseniq.com/wp-content/uploads/sites/4/2024/06/NIQ_SpendZ-Report_LINKS.pdf) (Date of Access: September 29, 2024)
3. ProfileTree: Businesses Going Green Statistics URL: <https://profiletree.com/businesses-going-green-statistics/> (Date of Access: September 29, 2024)
4. Statista: Number of Climate Tech Companies Worldwide by Country URL: <https://www.statista.com/statistics/1410682/number-of-climate-tech-companies-worldwide-by-country/#:~:text=The%20number%20of%20climate%20tech,5%2C279%20and%203%2C656%20companies%2C%20respectively.> (Date of Access: September 29, 2024)
5. Strategy + Business: The Rise of the Eco-Friendly Consumer URL: <https://www.strategy-business.com/article/The-rise-of-the-eco-friendly-consumer> (Date of Access: September 29, 2024)
6. The Raise: The Rise of Green Startups: Entrepreneurship at the Forefront of Sustainability URL: <https://theraise.eu/startup-news/the-rise-of-green-startups-entrepreneurship-at-the-forefront-of-sustainability/> (Date of Access: September 29, 2024)
7. Yale Climate Communication: Climate Change in the American Mind: Beliefs, Attitudes (Fall 2023) URL: <https://climatecommunication.yale.edu/publications/climate-change-in-the-american-mind-beliefs-attitudes-fall-2023/> (Date of Access: September 29, 2024)
8. Иванов П.С. Роль региональной экологической криминологии в эпоху цифровых технологий // Экологическая криминология. - 2019. - №4. - С. 88-93. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-regionalnoy-ekologicheskoy-kriminologii-v-epohu-tsifrovyyh-tehnologiy> (Дата обращения: 29 сентября 2024)
9. Кузнецов А.В. Проблемы и перспективы использования инноваций в предпринимательской деятельности // Предпринимательство и инновации. - 2021. - №5. - С. 35-41. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-perspektivy-ispolzovaniya-innovatsiy-v-predprinimatelskoy-deyatelnosti> (Дата обращения: 29 сентября 2024)
10. Петрова М.С. Акселерационные программы как средство формирования готовности студентов к предпринимательской деятельности // Образование и бизнес. - 2023. - №4. - С. 55-62. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/akseleratsionnye-programmy-kak-sredstvo-formirovaniya-gotovnosti-studentov-k-predprinimatelskoy-deyatelnosti> (Дата обращения: 29 сентября 2024)
11. Петухов В.В. Цифровизация охраны окружающей среды // Экология XXI века. - 2021. - №3. - С. 45-52. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-ohrany-okruzhayushey-sredy> (Дата обращения: 29 сентября 2024)
12. Сергеев Н.Д. Проблемы трактовки понятия экологическое предпринимательство // Экономика природопользования. - 2022. - №6. - С. 12-18. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-traktovki-ponyatiya-ekologicheskoe-predprinimatelstvo> (Дата обращения: 29 сентября 2024)
13. Смирнова Л.А. Цифровизация как средство повышения эффективности надзорной деятельности природоохранных прокуратур, созданных по бассейновому принципу // Право и цифровизация. - 2020. - №2. - С. 12-19. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-kak-sredstvo-povysheniya-effektivnosti-nadzornoj-deyatelnosti-prirodoohrannyh-prokuratur-sozdannyh-po-basseynovomu> (Дата обращения: 29 сентября 2024)

#### **Сведения об авторах**

**Мусаев Амин Азер оглы**, аспирант, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия

#### **Научный руководитель:**

**Гончаренко Людмила Петровна**, д.э.н., профессор Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия

УДК 352.075:338.262

DOI 10.26118/2782-4586.2025.17.64.096

**Кантемирова Мира Аслангериевн**

Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия

**Бедоева Дана Станиславовна**

Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия

**Дулаева Диана Алановна**

Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия

### **Реализация национального проекта «Кадры» в регионах Северо-Кавказского Федерального округа**

**Аннотация:** в данной статье рассматриваются основные вопросы и направления реализации национального проекта «Кадры», проводится его детальное изучение и представляются структура, основные направления и механизмы реализации, причины создания, его цель и задача, которую он призван решить. На основании приведенных данных составляется социальный опрос и проводится анкетирование, в котором участвует по 110 респондентов из исследуемых республик, которые являются студентами и ординаторами высших медицинских учебных заведений. Он определяет уровень популярности и актуальности среди населения в регионах Северо-Кавказского Федерального округа, осведомленности и эффективности работы на данном этапе своего существования и внедрения. По итогам опроса составляются диаграммы и объясняются полученные результаты. Впоследствии предлагаются способы по ускорению темпов внедрения национального проекта «Кадры».

**Ключевые слова:** национальный проект, регионы, кадры, образование, подготовка, перепрофилирование, квалификация, развитие Российской Федерации.

**Kantemirova Mira Aslangerievna**

North Ossetian State Medical Academy

**Bedoeva Dana Stanislavovna**

North Ossetian State Medical Academy

**Dulaeva Diana Alanovna**

North Ossetian State Medical Academy

### **Implementation of the national project "Cadres" in the regions of the North Caucasus Federal district**

**Abstract:** this article discusses the main issues of the implementation of the national project "Cadres", conducts a detailed study of it and presents the structure, main directions and mechanisms of implementation, the reasons for its creation, its purpose and the task that it is designed to solve. Based on these data, a social survey is being compiled, in which 110 respondents from each republic under study participate. It determines the level of popularity among the population in the regions of the North Caucasus Federal District, awareness and efficiency of work at this stage of its existence. Based on the results of the survey, diagrams are compiled and the results are explained. Subsequently, ways are proposed to accelerate the pace of implementation of the national Cadres project.

**Keywords:** national project, regions, personnel, education, training, conversion, qualification, development of the Russian Federation.

## **Введение**

Государство играет ключевую роль в решении важных экономических проблем. Несмотря на цифровизацию и автоматизацию всех областей экономики, человек продолжает оставаться незаменимым элементом любой системы. Дать возможность людям развиваться, проявлять свои лучшие качества - одна из важнейших функций государства. Национальный проект «Кадры» — это разработка, направленная на совершенствование системы профессионального образования в России. Проект поможет качественно и оперативно готовить кадры для нужд работодателей благодаря совместной работе образовательных учреждений, компаний и государства. Разработка нацелена на обеспечение российской экономики штатом квалифицированных работников, отвечающих актуальным требованиям рынка труда. Будут созданы новые стандарты, которые помогут освоить необходимые навыки для будущих специалистов. Проект будет содействовать развитию молодёжного предпринимательства, а также созданию новых рабочих мест. В России усугубилась проблема нехватки персонала как в экономике в целом, так и в ключевых отраслях. Спрос на квалифицированных специалистов продолжает расти, и, в связи с этим, создание национального проекта "Кадры" становится важным шагом в решении данной проблемы. Заместитель председателя ФНПР Александр Шершуков подчеркивает, что дефицит кадров для экономики является абсолютной реальностью, и для успешной реализации проекта необходимо провести тщательный кадровый прогноз, учитывающий демографические и экономические тенденции страны.

На сегодняшний день нехватка кадров носит масштабный характер, особенно в рабочих профессиях, где проблема наблюдается уже более десяти лет. Это связано с изменением структуры занятости: уменьшением доли работников в промышленности и сельском хозяйстве при росте занятости в секторе услуг. Основной причиной остается низкая стоимость труда в реальном секторе экономики. Новый национальный проект "Кадры" призван сократить дефицит рабочих рук, который тормозит развитие экономики.

### **Основная часть.**

Вице-премьер Татьяна Голикова отметила, что проект позволит создать цифровую платформу для оперативного реагирования на изменения, быстрой корректировки учебных программ и определения контрольных цифр приема в высшие и средние учебные заведения, которые будут соответствовать потребностям рынка труда.

Приоритетом нового нацпроекта станет удовлетворение кадровых потребностей работодателей. Основные задачи проекта — сопоставление прогнозируемых потребностей экономики с ее возможностями и качественные изменения в образовательной инфраструктуре.

В рамках национального проекта "Кадры" реализуются четыре федеральных проекта:

Проект "Управление рынком труда" направлен на разработку модели управления кадровым резервом, создание ежегодно обновляемого прогноза потребности в кадрах для экономики на пятилетний период и модернизацию служб занятости в различных регионах.

"Образование для рынка труда". Цель данного проекта - использовать возможности российского образования для обеспечения рынка труда, в первую очередь, путем подготовки молодежи для приоритетных отраслей экономики.

"Активные меры содействия занятости". Проект направлен на поддержку граждан, испытывающих трудности с трудоустройством. Он включает переобучение и субсидирование работодателей для трудоустройства людей с инвалидностью и создания условий для их работы.

"Человек труда". Этот проект призван повысить престиж рабочих профессий через обновление механизмов профессиональных конкурсов и фестивалей, способствующих популяризации актуальных специальностей.

Основные задачи проекта включают:

- увеличение эффективности межведомственного взаимодействия на всех этапах: от разработки направлений обучения до трудоустройства с учетом потребностей работодателей;

- обеспечение молодого поколения доступом к качественному образованию и профессиональной подготовке на всех уровнях;

Также предусмотрены меры по вовлечению определенных категорий потенциальных работников, таких как:

- мамы, возвращающиеся из декретного отпуска;
- люди с инвалидностью;
- молодежь;
- лица старшего возраста.

Эта информация была озвучена на пленарной сессии "Возможности будущего: кадры" в День национальных приоритетов на Международной выставке-форуме "Россия". Вице-премьер Татьяна Голикова обсудила с экспертами отрасли особенности отечественного рынка труда и задачи национального проекта "Кадры" на заседании межведомственной рабочей группы по восстановлению рынка труда в октябре. Каждый найдет свое место на рынке труда.

Главная цель:

Составной частью национального проекта "Кадры" является прогноз кадровой потребности экономики на пятилетний период с ежегодной актуализацией. С 2025 года в рамках этого проекта будет внедрена программа бесплатного переобучения.

Министр труда и социальной защиты РФ Антон Котяков сообщил, что программа станет доступной для всех желающих, желающих сменить профессию в рамках более чем 150 дефицитных специальностей. В предыдущие годы бесплатное повышение квалификации распространялось только на определенные социальные группы, сталкивающиеся с трудностями на рынке труда.

С момента запуска программа помогла многим гражданам найти новую работу и решать проблему дефицита кадров на предприятиях. Обучение по актуальным профессиям упростит и ускорит процесс трудоустройства.

Опыт организаций, таких как РАНХиГС, показывает положительные результаты и высокий интерес к программе. Новый подход к бесплатному переобучению будет способствовать развитию кадрового потенциала и решению социально-экономических задач регионов.

Для воплощения национального проекта в 2025–2027 годах будет направлено свыше 50 млрд рублей.

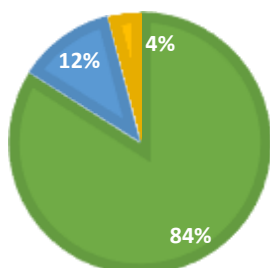
В рамках оценки уровня осведомленности населения с национальным проектом «Кадры» и эффективности его работы на данном этапе существования был разработан и проведен социальный опрос, среди студентов, ординаторов Кабардино-Балкарской и Дагестанской республик. Всего участвовало 220 респондентов, по 110 человек в каждой группе.



Кабардино-Балкарская Республика:

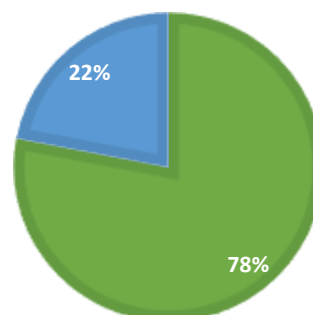
**ИЗВЕСТНО ЛИ ВАМ О  
НАЦИОНАЛЬНОМ ПРОЕКТЕ  
"КАДРЫ", ЕГО ЦЕЛЯХ,  
ЗАДАЧАХ?**

■ Да ■ Нет ■ Затрудняюсь ответить



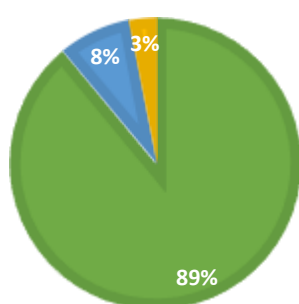
**ЗНАКОМЫ ЛИ ВЫ СО  
СТРУКТУРОЙ НАЦПРОЕКТА  
"КАДРЫ"?**

■ Да ■ Нет



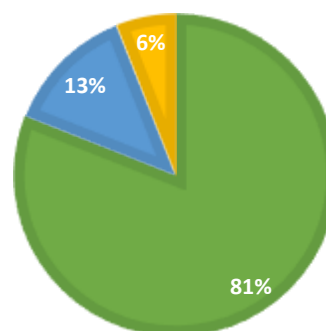
**КАК ВАМ КАЖЕТСЯ НАЦПРОЕКТ  
"КАДРЫ" ПОВЛИЯЕТ НА  
СИСТЕМУ ВЫСШЕГО  
ОБРАЗОВАНИЯ В ВАШЕМ  
РЕГИОНЕ?**

■ Положительно ■ Негативно  
■ Затрудняюсь ответить



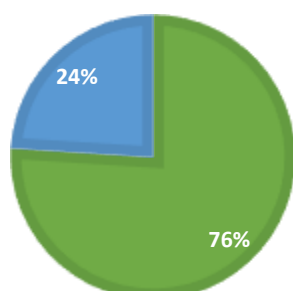
**НЕОБХОИМО ЛИ ВНЕДРЕНИЕ  
НАЦПРОЕКТА В ВАШЕМ  
РЕГИОНЕ НА ВАШ ВЗГЛЯД?**

■ Внедрение проекта рчень важно  
■ Внедрение проекта ни на что не повлияет  
■ Затрудняюсь ответить



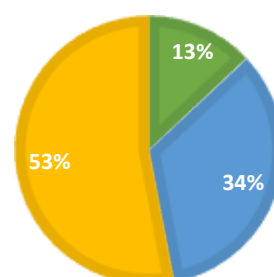
**ОКАЖЕТ ЛИ ВЛИЯНИЕ  
ПРОЕКТ "КАДРЫ" НА ВАШУ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ?**

■ Да ■ Нет



**ПОЧУВСТВОВАЛИ ЛИ ВЫ УЖЕ  
ИЗМЕНЕНИЯ В  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЖИЗНИ,  
СВЯЗАННЫЕ С РЕАЛИЗАЦИЕЙ  
ПРОЕКТА "КАДРЫ"?**

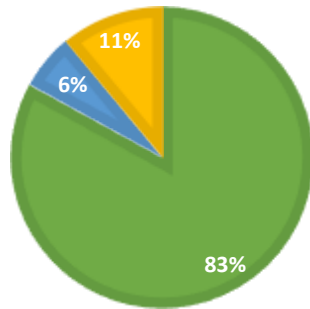
■ Да, значительные ■ Да, но незначительные ■ Нет



Республика Дагестан:

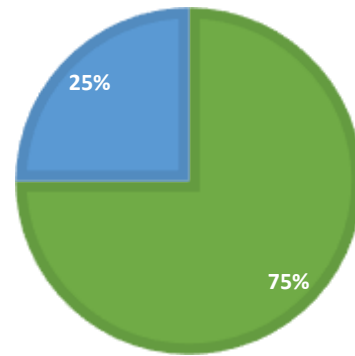
**ИЗВЕСТНО ЛИ ВАМ О  
НАЦИОНАЛЬНОМ ПРОЕКТЕ  
"КАДРЫ", ЕГО ЦЕЛЯХ,  
ЗАДАЧАХ?**

■ Да ■ Нет ■ Затрудняюсь ответить



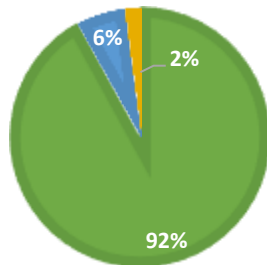
**ЗНАКОМЫ ЛИ ВЫ СО  
СТРУКТУРОЙ НАЦПРОЕКТА  
"КАДРЫ"?**

■ Да ■ Нет



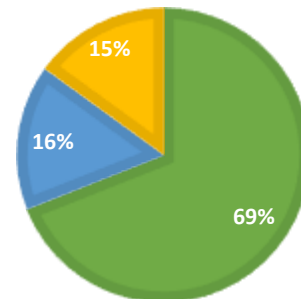
**КАК ВАМ КАЖЕТСЯ НАЦПРОЕКТ  
"КАДРЫ" ПОВЛИЯЕТ НА  
СИСТЕМУ ВЫСШЕГО  
ОБРАЗОВАНИЯ В ВАШЕМ  
РЕГИОНЕ?**

■ Положительно ■ Негативно  
■ Затрудняюсь ответить



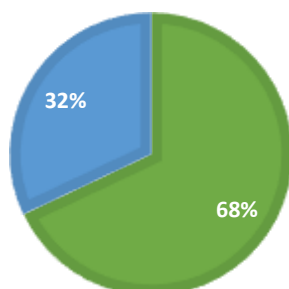
**НЕОБХОИМО ЛИ ВНЕДРЕНИЕ  
НАЦПРОЕКТА В ВАШЕМ  
РЕГИОНЕ НА ВАШ ВЗГЛЯД?**

■ Внедрение проекта рчень важно  
■ Внедрение проекта ни на что не повлияет  
■ Затрудняюсь ответить



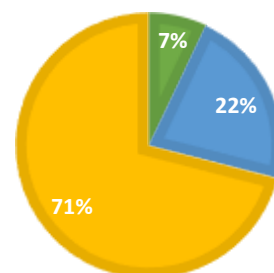
**ОКАЖЕТ ЛИ ВЛИЯНИЕ  
ПРОЕКТ "КАДРЫ" НА ВАШУ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ?**

■ Да ■ Нет



**ПОЧУВСТВОВАЛИ ЛИ ВЫ УЖЕ  
ИЗМЕНЕНИЯ В  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЖИЗНИ,  
СВЯЗАННЫЕ С РЕАЛИЗАЦИЕЙ  
ПРОЕКТА "КАДРЫ"?**

■ Да, значительные ■ Да, но незначительные ■ Нет



При изучении результатов первого вопроса мы отметили высокий уровень осведомленности населения о проекте «Кадры». Так, около 84% всех респондентов имеют представление о целях и задачах проекта, что говорит о налаженной работе СМИ и заинтересованности опрошенных лиц в просветительской деятельности государства. Согласно итогам второго вопроса, 75-78% студентов указанных республик имеют как общее, так и более глубокое представление о данной реформе. Ответы на первые два вопроса показывают, что национальный проект пользуется актуальностью среди своей целевой аудитории, так как большинство опрошенных знают как о существовании проекта, также и его более детальную структуру. Следует отметить, что опрос был направлен также на изучение эффективности проекта. По результатам третьего вопроса, можно сделать вывод о том, что проект «Кадры» имеет большие перспективы и, более того, уже пользуется успехом среди своей аудитории, потому что примерно 90% опрошенных считают, что он будет иметь положительное влияние на систему высшего образования. Однако результаты 5 вопроса показали нам неоднозначными, так как большинство опрошенных не почувствовали изменений в своей профессиональной жизни. Мы связываем это с тем, что проект на данном этапе находится пока на этапе раннего внедрения. Однако за свой недлительный период существования он повлиял на профессиональную деятельность около 10% людей в значительной степени и в среднем 28 % респондентов в незначительной степени, что также говорит о высоких оборотах вступления в силу.

#### **Заключение.**

Национальный проект "Кадры" в Российской Федерации играет ключевую роль в построении будущего общества, где каждый человек может раскрыть свой потенциал и внести значительный вклад в развитие страны. Проект не только поддерживает образование и профессиональные навыки, но и способствует карьерному росту, а также развитию научно-технического потенциала. Он направлен на создание условий, позволяющих каждому человеку развивать свои способности и достигать успеха в своей области. В рамках нацпроекта будут пересмотрены подходы к подготовке кадров, востребованных работодателями, и создана доступная система переобучения на протяжении всей жизни. На данном этапе своей реализации он уже пользуется большим спросом среди своей целевой аудитории, и, несмотря на свое недлительное существование, он уже оказывает поддержку населению.

#### **Список -источников**

1. Указ Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 "О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года" URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027>;
2. Послание Президента Федеральному Собранию 29 февраля 2024 года. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/73585>;
3. Программа бесплатного переобучения с 2025 года станет частью нацпроекта "Кадры" отметил глава Минтруда Антон Котяков. URL: <https://tass.ru/nacionalnye-proekty/20203019>;
4. Голикова раскрыла подробности реализации нового нацпроекта «Кадры». URL: <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2024/04/12/1031572-golikova-raskrila-podrobnosti>;
5. Антон Силуанов представил на парламентских слушаниях в Совете Федерации проект бюджета на 2025-2027 гг. URL: [https://minfin.gov.ru/ru/press-center?id\\_4=39336](https://minfin.gov.ru/ru/press-center?id_4=39336);
6. Кантемирова М.А., Басханов С.С., Басханова С.С. Реализация национального проекта «Кадры» в РСО-Алания // Моя профессиональная карьера – 2024 – № 67

7. Кантемирова М.А., Бакриева М.С., Гусейниева М.Ш. Будущее труда в эпоху автоматизации

#### **Сведения об авторах**

**Кантемирова Мира Аслангериевна**, доктор экономических наук, профессор кафедры общественного здоровья, здравоохранения и социально-экономических наук, ФГБОУ ВО «Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия», г. Владикавказ, Россия  
ORCID:0000-0003-3704-144X

**Бедоева Дана Станиславовна**, студентка 3 курса лечебного факультета ФГБОУ ВО «Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия», г. Владикавказ, Россия

**Дулаева Диана Алановна**, студентка 3 курса лечебного факультета ФГБОУ ВО «Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия», г. Владикавказ, Россия

#### **Information about the authors**

**Mira Aslangerievna Kantemirova**, Doctor of Economics, Professor of the Department of Public Health, Public Health and Socio-Economic Sciences, North Ossetian State Medical Academy, Vladikavkaz, Russia ORCID:0000-0003-3704-144X

**Bedoeva Dana Stanislavovna**, 3rd year student of the Faculty of Medicine, North Ossetian State Medical Academy, Vladikavkaz, Russia

**Dulaeva Diana Alanovna**, 3rd year student of the Faculty of Medicine, North Ossetian State Medical Academy, Vladikavkaz, Russia

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

УДК 352.075:338.262

DOI 10.26118/2782-4586.2025.78.45.097

**Кантемирова Мира Аслангериевна**

Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия

**Хадарцев Аслан Черменович**

Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия

**Хубаева Анна Алановна**

Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия

### **Национальный проект «Кадры». Его реализация в регионах Северо-Кавказского Федерального округа**

**Аннотация.** В данной статье рассматривается степень внедрения и осуществления заданного проекта, его компоненты, основные направления, который в свою очередь направлен на развитие системы образования, повышение качества квалификации кадрового состава разного возраста. Основной упор делается на результатах регионов СКФО непосредственно от лиц, для которых был разработан данный проект. Акцентируется внимание на важности комплексности для достижения результата работы, которые обеспечат в дальнейшем рост экономики, качественный, высококвалифицированный и достаточный в количественном отношении кадровый состав регионов. Исследование проводится с помощью социологического опроса, в котором были задействовано 200 респондентов, также была проведена беседа, благодаря которой удалось объяснить результаты. На основании данных ответов составляется картина реализации национального проекта, предлагаются способы качественного улучшения проводимой реформы.

**Ключевые слова:** национальный проект, регионы, кадры, образование, подготовка, осуществление, рынок труда, перепрофилирование, квалификация, экономический рост, развитие Российской Федерации.

**Kantemirova Mira Aslangerievna**

North Ossetian State Medical Academy

**Khadartsev Aslan Chermrnovich**

North Ossetian State Medical Academy

**Khubaeva Anna Alanovna**

North Ossetian State Medical Academy

### **The national project "Cadres". Its implementation in the regions of the North Caucasus Federal district**

**Abstract.** This article examines the degree of implementation and implementation of a given project, its components, the main directions, which in turn is aimed at the development of the education system, improving the quality of qualifications of personnel of different ages. The main focus is on the results of the NCFD regions directly from the individuals for whom this project was developed. Attention is focused on the importance of complexity in order to achieve the results of work that will ensure further economic growth, high-quality, highly qualified and sufficient in terms of quantity personnel of the regions. The study is conducted using a sociological survey, which involved 200 respondents, and a conversation was also conducted, thanks to which it was possible to explain the results. Based on these responses, a picture of the implementation of the national project is being compiled, and ways to improve the ongoing reform are being proposed.

**Keywords:** national project, regions, personnel, education, training, implementation, labor market, conversion, qualification, economic growth, development of the Russian Federation.

## **Введение**

В нынешнее время в условиях ограничений и тотальных санкций против Российской Федерации, противостояния стран коллективного Запада особенно становится актуальным вопрос собственного развития страны, ее конкурентоспособности, импортозамещения, производства собственных продуктов, которые пользовались бы высоким спросом и т.д. Президент России, Правительство, Государственная Дума работают над решением важных социальных, экономических, вопросов, стараются оказывать поддержку населению, так как на сегодняшний день спрос на разного рода товары набирает обороты, а предложение остается прежним.

Особое место в перечне важных проблем занимает подготовка в достаточном объеме высококвалифицированного кадрового резерва страны, способного соответствовать современности. Специфика данной темы заключается в том, что она во многом определяет концепцию и вектор развития нашей страны, так как для возможности и намерения занимать лидирующее место на международной арене необходимо иметь сильную экономику, которая обеспечивается в том числе подготовленными кадрами.

Одним из способов решить этот вопрос являются национальные проекты, выступающие в роли способа развития России, состоящие из всех отраслей экономики и социальных сфер страны. Указ об их существовании подписал Президент Российской Федерации 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». С 2025 года стартует реализация новых национальных проектов, рассчитанных на период до 2030 года. Некоторые из них:

- «Семья»;
- «Продолжительная и активная жизнь»;
- «Молодёжь и дети»;
- «Инфраструктура для жизни»;
- «Экологическое благополучие»;
- «Эффективная и конкурентная экономика»;
- «Туризм и гостеприимство»;
- «Эффективная транспортная система»;
- «Средства производства и автоматизации»;
- «Новые материалы и химия»;
- «Промышленное обеспечение транспортной мобильности»;
- «Новые технологии сбережения здоровья»;
- «Новые атомные и энергетические технологии»;
- «Развитие многоспутниковой орбитальной группировки»;
- «Кадры»;
- «Экономика данных и цифровая трансформация государства»;
- «Технологическое обеспечение продовольственной безопасности».

Цели национальных проектов включают обеспечение устойчивого естественного роста численности населения, повышение ожидаемой продолжительности жизни до 78 лет, вхождение РФ в число пяти крупнейших экономик мира, переход к темпам экономического роста выше мировых при сохранении макроэкономической стабильности.

Конкретно решение вопроса о кадрах принадлежит одноименному национальному проекту, который был запущен 29 февраля 2024 года. Это один из пяти новых масштабных нацпроектов для улучшения жизни россиян, о запуске которых президент РФ объявил в послании Федеральному собранию 29 февраля 2024 года, реализация которого начнется 1 января 2025 года и продлится до 2030 года. Президент Российской Федерации Владимир Путин, подчеркнул, что он направлен на то, чтобы «сегодняшние подростки, стали профессионалами своего дела, готовыми трудиться в экономике XXI века и позволит снизить дефицит рабочей силы в России». Нацпроект «Кадры» будет состоять из двух частей. Одна из них связана с программой образования и соответствием новым

приоритетам тех, кого готовят в рамках контрольных цифр приема и внебюджетной подготовки. Другая включает инфраструктурные изменения, инженерные школы в высшем образовании, иной взгляд на среднее специальное образование, а также федеральный проект «Профессионалитет» (согласно замыслу, 85% ребят, подготовленных в рамках «Профессионалитета», трудоустраиваются по их направлениям).

Основная задача, которую президент высказал в рамках послания Федеральному собранию относительно создания национального проекта "Кадры", - это максимально повысить эффективность межведомственного взаимодействия всех участников процесса: от этапа формирования направлений обучения до трудоустройства на промышленные предприятия.

Он состоит из 4 федеральных проектов:

- ◆ 1—Посвящён трудоустройству недавних выпускников. Предусматриваются меры по развитию целевого обучения и производственных практик, синхронизация классификаторов в сферах труда и образования, формирование гибкой системы профессиональных стандартов;

- ◆ 2—Проект трансформирует подходы к профессиональному развитию работающих граждан и направлен на помощь желающим поменять работу или получить дополнительные навыки, пройти переподготовку и повышение квалификации;

- ◆ 3—Должен обеспечить снижение продолжительности временной нетрудоспособности, уменьшение производственного травматизма и сокращение потерь рабочего времени. Предусматривается введение эффективных систем охраны труда, снижение влияния психофизиологических факторов на производственный травматизм;

- ◆ 4—Направлен на вовлечение молодёжи в предпринимательскую деятельность, создание условий для развития у неё бизнес-компетенций;

Для воплощения национального проекта в 2025–2027 годах будет направлено свыше 50 млрд рублей.

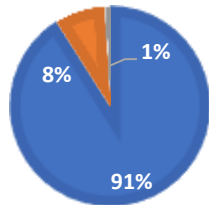
#### **Основной часть.**

В рамках оценки степени реализации национального проекта «Кадры» был проведен социальный опрос. Он проводился среди студентов, ординаторов Северо-Осетинской, и Чеченской. Всего участвовало 200 респондентов, по 100 человек от каждой группы. Были составлены вопросы, которые учитывали 2 основных критерия— осведомленность населения о национальном проекте и эффективность его работы в заданных регионах.

Республика Северная Осетия-Алания:

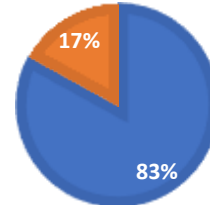
**ИЗВЕСТНА ЛИ ВАМ О НАЦИОНАЛЬНОМ ПРОЕКТЕ "КАДРЫ", ЕГО ЦЕЛИ, КАКИЕ ЗАДАЧИ ОН ПРИЗВАН РЕШАТЬ?**

■ Да ■ Нет ■ Затрудняюсь ответить



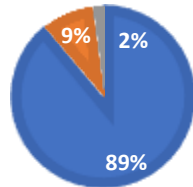
**ЗНАЕТЕ ЛИ ВЫ, КАКИЕ ВЕДОМСТВА И ОРГАНИЗАЦИИ УЧАСТВУЮТ В РЕАЛИЗАЦИИ НАЦПРОЕКТА "КАДРЫ"?**

■ Да ■ Нет



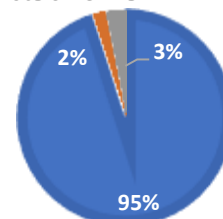
**КАК, ПО ВАШЕМУ, НАЦПРОЕКТ "КАДРЫ" ПОВЛИЯЕТ НА СИСТЕМУ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В ВАШЕМ РЕГИОНЕ?**

■ Положительно ■ Негативно  
■ Затрудняюсь ответить



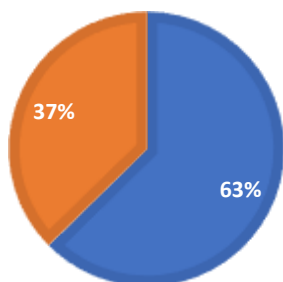
**КАК ВЫ СЧИТАЕТЕ, НАСКОЛЬКО НЕОБХОДИМО ВНЕДРЕНИЕ ДАННОГО ПРОЕКТА В ВАШЕМ РЕГИОНЕ?**

■ Внедрение проекта рчень важно  
■ Внедрение проекта ни на что не повлияет  
■ Затрудняюсь ответить



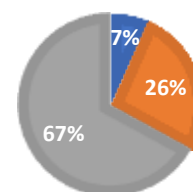
**ОКАЖЕТ ЛИ ВЛИЯНИЕ ПРОЕКТ "КАДРЫ" НА ВАШУ ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ?**

■ Да ■ Нет



**ПОЧУВСТВОВАЛИ ЛИ ВЫ УЖЕ ИЗМЕНЕНИЯ В СВОЕЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЖИЗНИ, СВЯЗАННЫЕ С РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОЕКТА "КАДРЫ"?**

■ Да, значительные ■ Да, но незначительные ■ Нет

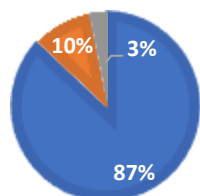


Чеченская Республика:



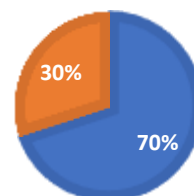
**ИЗВЕСТНА ЛИ ВАМ О НАЦИОНАЛЬНОМ ПРОЕКТЕ "КАДРЫ", ЕГО ЦЕЛИ, КАКИЕ ЗАДАЧИ ОН ПРИЗВАН РЕШАТЬ?**

■ Да ■ Нет ■ Затрудняюсь ответить



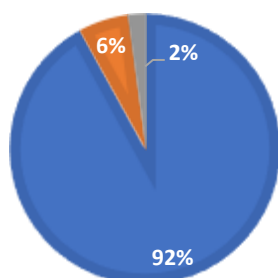
**ЗНАЕТЕ ЛИ ВЫ, КАКИЕ ВЕДОМСТВА И ОРГАНИЗАЦИИ УЧАСТВУЮТ В РЕАЛИЗАЦИИ НАЦПРОЕКТА "КАДРЫ"?**

■ Да ■ Нет



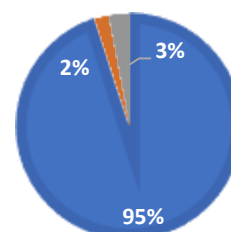
**КАК ПО ВАШЕМУ НАЦПРОЕКТ "КАДРЫ" ПОВЛИЯЕТ НА СИСТЕМУ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В ВАШЕМ РЕГИОНЕ?**

■ Положительно ■ Негативно  
■ Затрудняюсь ответить



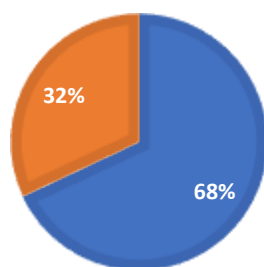
**КАК ВЫ СЧИТАЕТЕ, НАСКОЛЬКО НЕОБХОДИМО ВНЕДРЕНИЕ ДАННОГО ПРОЕКТА В ВАШЕМ РЕГИОНЕ?**

■ Внедрение проекта рчень важно  
■ Внедрение проекта ни на что не повлияет  
■ Затрудняюсь ответить



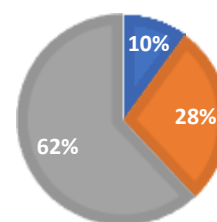
**ОКАЖЕТ ЛИ ВЛИЯНИЕ ПРОЕКТ "КАДРЫ" НА ВАШУ ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ?**

■ Да ■ Нет



**ПОЧУВСТВОВАЛИ ЛИ ВЫ УЖЕ ИЗМЕНЕНИЯ В СВОЕЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЖИЗНИ, СВЯЗАННЫЕ С РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОЕКТА "КАДРЫ"?**

■ Да, значительные ■ Да, но незначительные ■ Нет



1. Осведомленность о пркете:

Первые два вопроса, позволяющие выявить степень информированности населения, показывают достаточно высокие результаты. Так от 87% до 91% опрошенных имеют представление о проекте, его целях и задачах. Это позволяет судить о налаженной работе средств массовой информации регионов, просветительской работе высших учебных заведений, а также заинтересованности опрошенных лиц в содействии со стороны государства. Этот вывод так же подтверждают результаты второго вопроса, который дает понимание о более глубоком изучении реформы. Таким образом, возможно сделать следующее предположение: национальный проект пользуется успехом среди лиц, для которых он был разработан, является актуальным и имеет видимость среди целевой аудитории. По данным на декабрь 2024 года, в Северной Осетии 52% опрошенных были ознакомлены с инновацией. На данный момент эта цифра возросла до 91%, что достоверно указывает об изучении данной инновации и увеличении ее спроса среди лиц.

## 2. Эффективность:

Определялась по итогам остальной группы вопросов (3,4,5,6). По результатам третьего вопроса, можно сделать вывод о том, что национальный проект «Кадры» будет иметь большие перспективы, пользоваться успехом у целевой аудитории, потому что в каждой из групп минимум 89% уверены, что концепция реформы положительно скажется на динамике развития системы образования их регионов в целом. Однако на пятый вопрос люди в диапазоне от 32% до 37% отвечают отрицательно. Мы связываем эти результаты с тем, что эта группа студентов на данном этапе не видит ярких изменений в своей профессиональной деятельности, и проект требует более активной реализации. В подтверждение этому приводятся результаты четвертого и шестого вопросов. Согласно им 95 % опрошенных видят необходимость внедрения проекта, потому что испытывают «проблему с трудоустройством по окончании высшего учебного заведения и внедрение реформы централизирует, упростит процесс получения рабочего места»—говорит один из опрошенных. По результатам шестого вопроса можно сделать вывод о том, что, хотя национальный проект вступил в полную силу лишь 1 января 2025 года, уже немалое количество людей испытали его инновации.

## **Заключение.**

По результатам вышеприведенных данных и социального опроса мы можем сделать вывод, что национальный проект «Кадры» будет иметь большой успех среди его целевой аудитории, что объясняется динамикой увеличения осведомлённости граждан. Его внедрение значительно облегчит процесс трудоустройства, стабилизирует экономику и приведет к ее большему прогрессу, будет содействовать уменьшению безработицы, обеспечит вовлечение молодёжи в предпринимательскую деятельность, создание условий для развития у неё бизнес-компетенций. Эффективность национального проекта «Кадры» будет оцениваться по нескольким критериям:

- ◆ Уменьшение нехватки специалистов на рынке труда. С 2025 по 2030 год планируется переобучить 1,5 млн человек для удовлетворения потребностей приоритетных отраслей экономики;
- ◆ Влияние на образовательную структуру. Власти смогут оперативно реагировать на рынок труда, корректируя учебные программы и план приема абитуриентов в соответствии с запросами работодателей;
- ◆ Поддержка трудоустройства выпускников. В первый год после окончания учебных заведений ожидается, что 77% выпускников устроятся на работу, тогда как во второй год — 81,4%.

## **Список -источников**

1. Указ Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 "О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года" URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027>;

2. Кантемирова М.А., Басханов С.С., Басханова С.С. Реализация национального проекта «Кадры» в РСО-Алания // *Моя профессиональная карьера* – 2024–№ 67;
3. Кантемирова М.А., Гурина А.Е., Кусова А.Р., Битарова И.К., Кусова И.Т. Тенденции развития здравоохранения России // *Экономика и управление: проблемы, решения*, 2022, Т.4 №8 (128), с. 12-17;
4. Послание Президента Федеральному Собранию 29 февраля 2024 года. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/73585>;
5. Кантемирова М.А., Хохлов Г.А., Шамхалов В.А. Реализация национального проекта «Кадры» // *Журнал монетарной экономики и менеджмента*, 2024 №5;
6. Программа бесплатного переобучения с 2025 года станет частью нацпроекта "Кадры" отметил глава Минтруда Антон Котьяков. URL: <https://tass.ru/nacionalnye-proekty/20203019>;
7. Голикова раскрыла подробности реализации нового нацпроекта «Кадры». URL: <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2024/04/12/1031572-golikova-raskrila-podrobnosti> ;
8. Антон Силуанов представил на парламентских слушаниях в Совете Федерации проект бюджета на 2025-2027 гг. URL: [https://minfin.gov.ru/ru/press-center?id\\_4=39336](https://minfin.gov.ru/ru/press-center?id_4=39336);

#### **Сведения об авторах**

**Кантемирова Мира Аслангериевна**, доктор экономических наук, профессор кафедры общественного здоровья, здравоохранения и социально-экономических наук, ФГБОУ ВО «Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия», г. Владикавказ, Россия  
ORCID:0000-0003-3704-144X

**Хадартцев Аслан Черменович**, студентка 3 курса лечебного факультета ФГБОУ ВО «Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия», г. Владикавказ, Россия  
ORCID: 0009-0009-6810-9428

**Хубаева Анна Алановна**, студентка 3 курса лечебного факультета ФГБОУ ВО «Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия», г. Владикавказ, Россия

#### **Information about the authors**

**Mira Aslangerieva Kantemirova**, Doctor of Economics, Professor of the Department of Public Health, Public Health and Socio-Economic Sciences, North Ossetian State Medical Academy, Vladikavkaz, Russia

ORCID:0000-0003-3704-144X

**Khadartsev Aslan Chermrnovich**, 3rd year student of the Faculty of Medicine, North Ossetian State Medical Academy, Vladikavkaz, Russia

ORCID: 0009-0009-6810-9428

**Khubaeva Anna Alanovna**, 3rd year student of the Faculty of Medicine, North Ossetian State Medical Academy, Vladikavkaz, Russia

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

УДК 331

DOI 10.26118/2782-4586.2025.52.56.098

**Вандина Ольга Георгиевна**

Московский технический университет связи и информатики

**Демченко Ирина Анатольевна**

Ставропольский филиал РАНХиГС

**Бружукова Ольга Валерьевна**

Ростовский институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Всероссийский государственный университет юстиции (РПА Минюста России)» в г. Ростове-на-Дону

### **Стиль руководства в менеджменте как фактор эффективного взаимодействия с персоналом**

**Аннотация.** В статье рассматривается влияние стиля руководства на эффективность взаимодействия с персоналом в контексте современного менеджмента. Анализируется взаимосвязь между различными стилями управления (авторитарный, демократический, либеральный) и их воздействием на мотивацию, вовлеченность и производительность сотрудников.

Особое внимание уделяется роли эмоционального интеллекта руководителя в формировании благоприятного психологического климата в коллективе и развитии доверительных отношений. Представлены результаты исследований, демонстрирующие, что адаптивный стиль руководства, учитывающий индивидуальные особенности и потребности персонала, способствует повышению уровня удовлетворенности работой и снижению текучести кадров.

В заключение предлагаются рекомендации по совершенствованию управленческих практик, направленных на оптимизацию взаимодействия с персоналом и достижение стратегических целей организации.

**Ключевые слова:** стили управления, организационная культура, управление человеческими ресурсами, работа в команде, корпоративная культура, атмосфера в организации, эффективность стиля управления.

**Vandina Olga Georgievna**

Moscow Technical University of Communications and Informatics

**Demchenko Irina Anatolyevna**

Stavropol branch of RANEPА

**Bruzhukova Olga Valeryevna**

Rostov Institute (branch) of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "All-Russian State University of Justice (RPA of the Ministry of Justice of Russia)" in Rostov-on-Don

### **Leadership style in management as a factor of effective interaction with staff**

**Annotation.** The article examines the influence of leadership style on the effectiveness of interaction with staff in the context of modern management. The relationship between different management styles (authoritarian, democratic, and liberal) and their impact on employee motivation, engagement, and productivity is analyzed.

Special attention is paid to the role of the emotional intelligence of the leader in the formation of a favorable psychological climate in the team and the development of trusting relationships. The research results are presented, demonstrating that an adaptive leadership style

that takes into account the individual characteristics and needs of staff helps to increase job satisfaction and reduce staff turnover.

In conclusion, recommendations are offered for improving management practices aimed at optimizing interaction with staff and achieving the strategic goals of the organization.

**Keywords:** management styles, organizational culture, human resource management, teamwork, corporate culture, atmosphere in the organization, effectiveness of management style.

В современных рыночных условиях система управления предприятием неразрывно связана с корпоративной культурой, которая помогает формулировать миссию, цели и задачи организации. Постоянно адаптируясь к изменениям внутренней и внешней среды, она служит не только инструментом повышения эффективности, но и выполняет множество других важных функций.

Имидж компании и её репутация на рынке во многом определяются внутренними стандартами работы и поведения сотрудников. Эти стандарты являются частью HR-бренда и формируют уникальную организационную культуру предприятия. При этом специфика деятельности компании, её рыночное положение и сложившаяся репутация накладывают отпечаток на внутренние регламенты работы.

Грамотно выстроенная организационная культура не ограничивается только правилами поведения - она охватывает все аспекты деятельности персонала и влияет на качество выполнения сотрудниками своих обязанностей. Когда организационная культура тщательно проработана с позиции HR-бренда, это позволяет создать эффективную систему корпоративных стандартов, определяющих успех компании.

В любой компании существуют определенные правила поведения и нормы, которые требуют постоянной доработки и адаптации. Эффективное управление персоналом во многом зависит от внутренней культуры организации, которая служит инструментом влияния на сотрудников. Грамотно выстроенные корпоративные стандарты могут быть официально закреплены во внутренней документации. Это, в свою очередь, укрепляет репутацию компании, делает ее более привлекательной для потенциальных работников и способствует развитию сильного командного духа в коллективе.

При трансформации корпоративной культуры руководителям следует быть готовыми к тому, что изменения не принесут мгновенных положительных результатов. Сотрудники часто сопротивляются радикальным переменам в привычном укладе, особенно когда новые ценности противоречат устоявшимся традициям. Чтобы минимизировать негативную реакцию коллектива и сохранить его лояльность, рекомендуется начинать внедрение новых стандартов с высшего менеджмента. Когда руководящее звено демонстрирует приверженность обновленной культуре на собственном примере, рядовые сотрудники с большей вероятностью примут предлагаемые изменения.

Ниже в таблице 1 представлен сравнительный анализ трактовки термина «организационная культура», предложенных разными исследователями как в России, так и за рубежом.

А.Н. Крылов предложил наиболее точную трактовку, определяя культуру организации через призму коллективного опыта и духовно-материальных форм, которые складываются в процессе совместной работы. По его мнению, это комплекс поведенческих стандартов, ценностных ориентиров и концепций, характерных для конкретного предприятия.

Такой подход к организационной культуре создает мощный механизм развития компании. Он не только способствует профессиональному росту персонала, но и формирует благоприятный климат внутри коллектива. В результате сотрудники с энтузиазмом стремятся к достижению корпоративных целей, а эффективность работы всей организации значительно повышается. [4, с.109]

Э.Шейн выделил трехуровневую структуру культуры организации, где базовым является поверхностный уровень, содержащий очевидные и доступные для наблюдения

факты о компании. Многоаспектность и динамичность организационной культуры проявляется в её способности реагировать на любые трансформации, происходящие на разных уровнях предприятия (см. рис. 2). Выступая движущей силой компании, корпоративная культура создает фундамент для прогресса и эволюции бизнеса, позволяя анализировать изменения как внутри самой организации, так и во внешней среде - от рыночной конъюнктуры до отраслевых тенденций. [8].

Таблица 1 - Сравнительная характеристика понятий организационной культуры различными авторами

Автор	Определение организационной культуры	Отличительная черта
В.А.Спивак	«система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде»	Автор говорит о проявлении индивидуальности через поведение, взаимодействие, восприятие себя и окружающей среды
П. Монтана	«совокупность ценностей, традиций, обычаев и значений, которые делают организацию уникальной»	Признание каждой организационной культуры уникальной и неповторимой
В.В. Томилов	«совокупность мышления, определяющую внутреннюю жизнь организации»	Подчеркнул важность общего мышления
Б. Чарнов	«это характер организации, так как она воплощает в себе видение основателей организации»	Понятие орг. культуры через видение ее глазами высшего руководства
П. Б. Вейл	«система отношений, действий и артефактов, которая выдерживает испытание временем и формирует у членов данного культурного общества довольно уникальную общую для них психологию»	Отметил уникальность формирования общей психологии
К. Голд	«уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, то, что отличает её от всех других в отрасли»	Подмечено наличие отличительных черт у каждой отдельной организации
Г. Морган	«один из способов осуществления организационной деятельности посредством использования общих языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло»	Отмечается единство в достижении общих целей деятельности
А.Н. Крылов	«совокупность идей, ценностей, общепризнанных моделей и норм поведения, присущих конкретной организации; совместный опыт членов организации, формирующийся в ходе коллективной деятельности и выраженный как материальными, так и духовными формами»	Отмечается общепризнанность норм на основе совместного опыта коллективной деятельности

Э. Шейн	«комплекс базовых предположений, изобретённый, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации внутренней интеграции, функционирующий достаточно долго, чтобы подтвердить свою состоятельность, и передаваемый новым членам организации как единственно правильный»	Говорится о проблеме внешней адаптации, благодаря которой у людей есть возможность сплотиться
---------	---	---

В организационной культуре, согласно концепции Шейна, второй уровень характеризуется системой ценностных ориентиров и коллективных убеждений, которые направляют поведение работников. Этот уровень проявляется через миссию компании, кадровую политику, дисциплинарные практики и общий климат уважительного отношения в коллективе. [7]

Внешние проявления корпоративной культуры отражаются в технологических процессах, фирменном стиле, способах коммуникации между работниками и организационной иерархии. Особую роль играют устоявшиеся практики: от ежедневных рутинных операций до механизмов принятия управленческих решений и регулярных планерок. Все эти элементы формируют целостную систему традиций и корпоративных ритуалов, определяющих уникальный характер организации.



Рисунок 2 - Сущность организационной культуры на различных уровнях

На самом глубоком уровне формируется целостное мировоззрение, которое можно сравнить с персональной картой реальности. Оно включает фундаментальные убеждения о

том, как интерпретировать события, какие решения принимать и что считать значимым. Когда мы встречаем единомышленников с похожим мировосприятием, возникает естественное чувство близости и понимания. Однако столкновение с людьми, чья система ценностей кардинально отличается, вызывает внутренний дискомфорт. В таких ситуациях высок риск неверного толкования поступков окружающих, что приводит к недопониманию и искаженной оценке происходящего.

Э.Шейн предложил структурировать составляющие организационной культуры по уровням, что позволяет лучше понять её природу и содержание. Ключевые параметры, определяющие ценностную систему организации, включают такие дихотомии как внутренняя интеграция - внешняя дифференциация, контроль и гибкость, стабильность и адаптивность. Организационная культура представляет собой комплексное явление, охватывающее философские принципы компании, практический опыт, устоявшиеся модели поведения сотрудников, общепринятые нормы в коллективе и декларируемые корпоративные ценности. [8]

Когда сотрудник осознает значимость общих целей и понимает их необходимость, он проявляет искреннее стремление внести свой вклад в развитие компании. Именно организационная культура способствует формированию такой осознанной вовлеченности персонала, побуждая каждого члена команды прилагать максимум усилий для достижения коллективного успеха.

Управление человеческими ресурсами неразрывно связано с корпоративной культурой компании, которая формирует уникальный характер каждой организации. Неформальное сознание предприятия, проявляющееся через его культуру, незримо направляет действия сотрудников и определяет их поведение на рабочем месте.

Когда работники четко понимают стратегические цели компании и свою роль в их достижении, это создает прочную основу для высокой трудовой мотивации. Осознание личного вклада в общий успех организации становится возможным благодаря ясно сформулированным задачам и понятной корпоративной миссии. [5].

Руководство эффективно транслирует свои требования через призму организационной культуры, что помогает сотрудникам лучше воспринимать поставленные цели и действовать в соответствии с общей стратегией развития компании.

В организации формируется особая атмосфера, которая определяется сложной структурой взаимоотношений между сотрудниками. Эта система связей, именуемая организационным климатом, охватывает все аспекты жизни работников и существенно влияет на их профессиональную мотивацию. Рабочий настрой, складывающийся в результате межличностного взаимодействия, не только определяет эффективность труда, но и пронизывает все сферы существования каждого члена коллектива. При этом профессиональная деятельность и личные взаимоотношения сотрудников образуют единую динамическую систему, формирующую уникальную среду организации.

Атмосфера в организации представляет собой сложную иерархию взаимодействий между сотрудниками как на локальном, так и на общеорганизационном уровне. Настроения и отношение каждого члена коллектива к работе и команде воздействует целый комплекс различных обстоятельств - как изнутри компании, так и извне. Хотя организационная атмосфера обычно достаточно стабильна, она может меняться под воздействием множества переменных, которые влияют не только на микроклимат, но и на общее положение дел в компании.

Атмосфера в организации, включающая в себя эмоциональное состояние работников и их отношение к рабочей обстановке, во многом определяется различными факторами управления. Теория менеджмента выделяет разнообразные концепции лидерства, позволяющие проанализировать влияние руководителя на корпоративную среду. Успешное управление командой базируется на комплексе приемов и стратегий, которые выбирает менеджер для достижения намеченных результатов. При этом эффективность руководства определяется не только профессиональными навыками лидера, но и его индивидуальными



характеристиками, а также способностью выстраивать продуктивные отношения с персоналом.

Успех любого проекта во многом определяется тем, как руководитель взаимодействует со своей командой. Эффективное лидерство заключается в способности адаптировать управленческий подход к различным ситуациям и индивидуальным особенностям каждого члена команды. [1].

Хотя многие управленцы неосознанно придерживаются определенного стиля руководства, не существует универсальной формулы идеального лидерства. Ключ к успеху - в гибком сочетании различных методов управления. Роль менеджера выходит далеко за рамки организационных функций и планирования ресурсов. Создание атмосферы доверия и высокой мотивации - важнейшие составляющие управленческой работы. Когда сотрудники искренне готовы следовать за своим лидером, это значительно повышает шансы на успешную реализацию проекта.

Правильно выбранные инструменты управления, в сочетании с личностными качествами руководителя и его коммуникативными навыками, формируют прочный фундамент для достижения поставленных целей. Как определить подходящий метод управления коллективом? Все зависит от конкретной ситуации и личности самого руководителя.

Каждый управленец имеет свой уникальный «почерк» в работе, который проявляется через используемые им способы мотивации персонала и контроля выполнения задач. Этот индивидуальный подход формируется на основе личных качеств менеджера, его системы ценностей и поставленных целей.

Под стилем руководства понимается комплекс поведенческих характеристик и принципов, которые лидер применяет при взаимодействии с командой. Именно эти особенности определяют, как будут распределяться обязанности между сотрудниками и каким образом будут приниматься управленческие решения. Мы детально рассмотрим существующие типы руководства и разберемся в их особенностях. Эффективность деятельности организации во многом определяется тем, насколько гибко руководитель адаптирует свой управленческий подход. Существует широкий спектр лидерских стилей, и каждый менеджер формирует собственную комбинацию различных методов управления, создавая свой неповторимый почерк руководства. Благоприятная рабочая атмосфера становится катализатором профессионального роста сотрудников и усиливает их внутреннюю мотивацию. Именно поэтому грамотный выбор способов взаимодействия с командой и их своевременная корректировка напрямую влияют на производительность всего коллектива.

В 1930-х годах психолог Курт Левин, работавший в Германии и США, создал революционную концепцию управления, которая стала одной из первых значимых работ в этой области. Он сделал важное открытие, показав, что лидерство имеет две стороны: необходимость достижения высокой производительности и важность поддержания удовлетворенности работников.

Для понимания различных теорий руководства важно определить базовые принципы их формирования. В своих исследованиях Левин особое внимание уделял влиянию социальной среды и выделил два ключевых аспекта: степень властных полномочий руководителя и уровень свободы подчиненных. На основе этих критериев он разработал три фундаментальных стиля управления: демократический, авторитарный и либеральный (Рис. 3-5). Эта классификация стала основополагающей для дальнейшего развития теории лидерства и менеджмента.

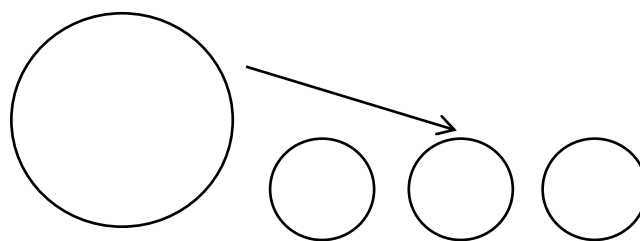


Рисунок 3. Авторитарный стиль руководства

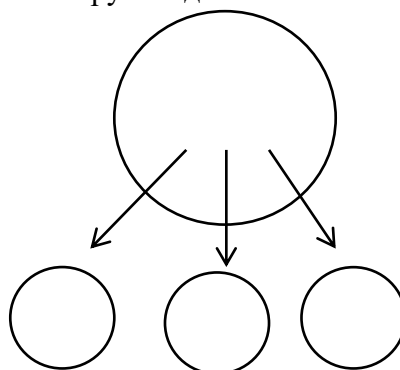


Рисунок 4. Демократический стиль руководства

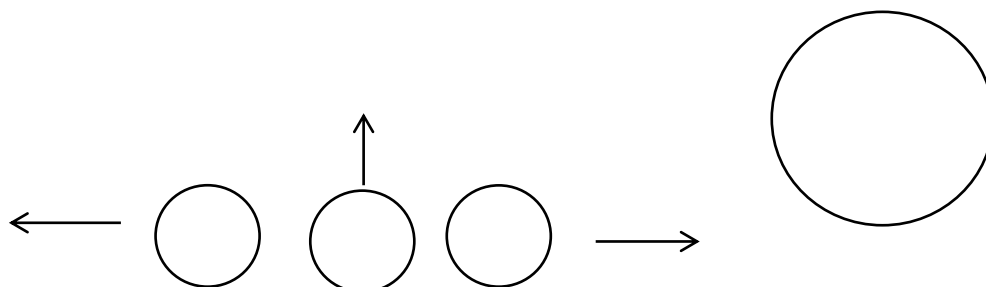


Рисунок 5. Либеральный стиль руководства

Стили различаются способом формулировки задачи, степенью участия руководителя и характером его общения с командой.

При авторитарном стиле менеджмента вся власть сосредоточена в руках одного человека - руководителя. Сотрудники лишены возможности проявлять инициативу и принимать самостоятельные решения, но взамен с них снимается ответственность за конечный результат работы.

Лидер такого типа строго регламентирует рабочий процесс: единолично распределяет обязанности между подчиненными, устанавливает четкие дедлайны и методы выполнения поставленных задач. Общение начальства с коллективом строго формально и ограничивается только рабочими вопросами.

Главный принцип такого управления - достижение целей компании любой ценой, где личные интересы сотрудников отходят на второй план. Руководитель использует командно-административные методы: отдает приказы, контролирует их исполнение и применяет систему наказаний. Внутри команды может происходить делегирование задач, но последнее слово всегда остается за начальником.

Таблица 2 - Отличительные характеристики стилей управления

Ключевые параметры	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Кто принимает решение	Руководитель	Руководитель с опорой на мнение подчиненных	Сотрудники

Скорость принятия решений	Высокая	Средняя	Зависит от сотрудников
Сколько времени тратит руководитель	Много	Средне	Мало
Основная проблема	Задачи застревают на проверке у руководителя	Команда должна быть активной	Команда может отклониться от решения задачи

С помощью таблицы 3 представим преимущества и недостатки авторитарного стиля руководства

Таблица 3 - Преимущества и недостатки авторитарного стиля

Преимущества	Недостатки
<p>Высокий уровень дисциплины</p> <p>Находить новые кадры проще: не нужно искать самостоятельных специалистов.</p> <p>Сотрудников легко заменить.</p> <p>Прозрачность деятельности и всех ее процессов.</p>	<p>Высокий уровень стресса в коллективе.</p> <p>Сотрудники не могут развиваться как специалисты и двигаться по карьерной лестнице.</p> <p>Менеджеры среднего и низшего звена не видят положения дел компании.</p> <p>Весь рабочий процесс замыкается на руководителе: команда работает так быстро, как может лидер.</p> <p>Сотрудники становятся пассивными.</p>

Несмотря на преобладание отрицательных аспектов авторитарного управления, существуют определенные обстоятельства, требующие его внедрения. Высокая ротация персонала в некоторых отраслях часто вынуждает руководство прибегать к такому методу контроля. Кроме того, этот стиль становится незаменимым при работе с неопытными кадрами, чьи инициативы пока не приносят существенной пользы организации.

Экстренные ситуации, требующие оперативных и качественных решений, также оправдывают применение авторитарного подхода. Однако важно помнить, что для квалифицированных специалистов такой стиль руководства может стать демотивирующим фактором. Излишний контроль над профессионалами, уверенно справляющимися со своими обязанностями, способен значительно снизить их производительность и энтузиазм [1].

В современном менеджменте демократический подход к управлению зарекомендовал себя как более результативный метод по сравнению с авторитарным стилем. Рассмотрим преимущества такого подхода. Одним из ключевых инструментов демократического управления является коучинг, где руководитель через систему вопросов помогает команде самостоятельно находить решения. Менеджер берет на себя роль фасилитатора: он обеспечивает необходимые ресурсы, выделяет бюджет и осуществляет общий контроль на основных этапах проекта, избегая микроменеджмента.

Главная особенность такого стиля заключается в том, что сотрудники получают значительную автономию. Они могут сами планировать рабочий процесс, определять дедлайны и выдвигать инициативы. При этом финальное слово остается за руководителем, который, хотя и учитывает мнение коллектива, принимает решения самостоятельно, направляя работу команды в правильное русло. Преимущества и недостатки представлены с помощью таблицы 4.

Таблица 4 - Преимущества и недостатки демократического стиля

Преимущества	Недостатки
Появление новых идей. Высокая мотивация к труду. Тесное взаимодействие между членами команды. Повышение качества выполнения задач. Высокая степень удовлетворенности своей работой. Решения почти всегда верные	Для некоторых сотрудников самомотивации недостаточно. Подбор кадров становится сложнее: нужно искать опытных людей, которые могут самоорганизовываться. Время принятия решений увеличивается — сроки проекта срываются.

Когда команда состоит из инициативных и квалифицированных специалистов, способных автономно определять методы и временные рамки выполнения задач, руководители часто выбирают демократический подход в управлении. Это позволяет менеджеру освободить время для решения стратегических вопросов и других приоритетных задач. Такой стиль руководства способствует профессиональному росту работников и повышает их мотивацию. Тем не менее, главным вызовом для управленца становится формирование и удержание команды высококлассных специалистов, поскольку проблема текучести кадров среди профессионалов стоит особенно остро.

При либеральном, или попустительском, подходе к управлению начальник становится равноправным участником команды, отказываясь от привилегий руководящей позиции. Этот стиль менеджмента отличается тем, что работники получают максимальную автономию в своих действиях. Сотрудники самостоятельно принимают решения и берут на себя полную ответственность за исход работы, в то время как другие управленческие модели предполагают различные уровни контроля над персоналом.

Чаще всего так управляют персоналом и процессами те руководители, у которых нет лидерских качеств и психологических знаний. Есть признаки, по которым можно определить либеральный метод руководства:

- у каждого свое мнение;
- никто не хочет идти на компромисс;
- нет единого понимания целей;
- у каждого свой путь развития.

Эффективность либерального стиля управления зависит от уровня самодисциплины сотрудников. В противном случае, достижение результатов может затянуться. Если вы замечаете, что ваши подчиненные недостаточно опытны, лучше отказаться от этого подхода. Делегируйте только те задачи, которые соответствуют умениям и знаниям работников. Такой стиль управления подходит исключительно для высокомотивированных и организованных команд профессионалов, стремящихся к успешному завершению совместного проекта. Обычно, либеральный подход находит свое применение лишь в малых стартапах, где руководитель, как и все остальные, участвует в выполнении задач, но берет на себя организационные функции.

Существует множество преимуществ в либеральном подходе к управлению. Когда команда сплоченно движется к общему результату и у каждого члена есть четко определенные обязанности, это способствует повышению мотивации. Каждый участник стремится качественно выполнить свою часть работы, испытывая гордость за свой вклад. Однако для формирования такой команды необходимо, чтобы сложились определенные обстоятельства.

Американский социолог Р. Лайкерт классифицировал стили управления в зависимости от акцента руководителя: на выполнение задач или на взаимодействие с людьми. Он разместил два противоположных подхода по разным концам единой шкалы. Какие бывают стили руководства согласно теории Лайкерта представим с помощью рисунка 6.

В первом случае руководство осуществляется через тотальный контроль и подавление инициативы. Между начальством и коллективом существует непреодолимый барьер, исключающий любое сближение. Система построена на наказаниях, без единого намека на поощрение, а взаимное недоверие пронизывает все уровни организации. Такой эксплуататорский подход считается наиболее суровым.

Второй метод руководства, хотя и сохраняет жесткую иерархию, предполагает более гибкое взаимодействие. Здесь начальник, словно феодал, проявляет снисходительность к своим подданным, но требует безусловного подчинения. Сотрудники, в свою очередь, испытывают к руководителю смесь страха и почтения. Характерной особенностью такого патерналистского стиля является разумное сочетание кнута и пряника при сохранении строгой субординации.

В основе партисипативного управления лежит взаимное доверие между начальством и коллективом, где преобладает неофициальное общение. Сотрудники получают широкие полномочия, включая разработку собственной системы вознаграждений, а дисциплинарные взыскания практически не применяются. Материальная мотивация играет ключевую роль.

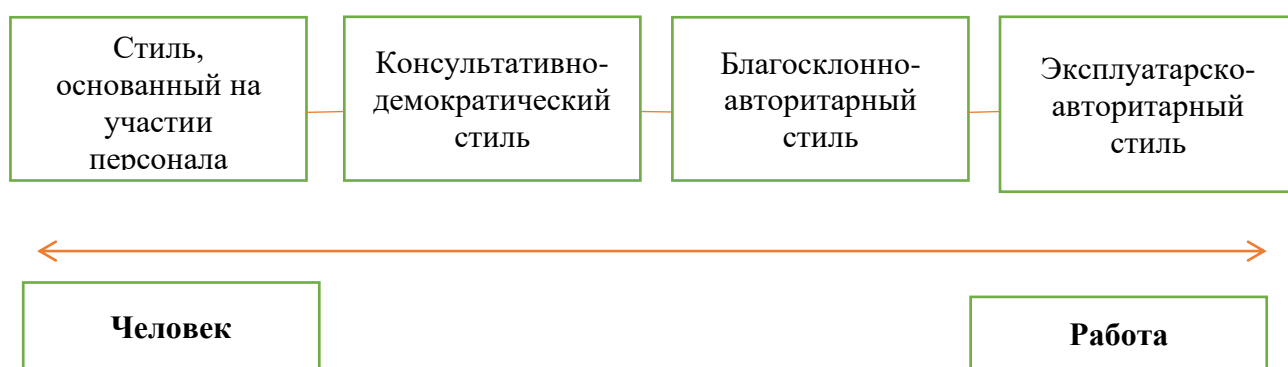


Рисунок 6. Стили управления Лайкерта

Иная картина наблюдается при консультативно-демократическом подходе. Хотя руководитель поощряет автономность работников и верит в их компетентность, он сохраняет личный контроль над процессами. При этом система взысканий превалирует над поощрениями, несмотря на общий высокий уровень доверия в коллективе.

Исследования Лайкерта и Левина легли в основу важной управленческой концепции, которую позже развили Блейк и Моутон. Они создали уникальный инструмент - матрицу с двумя параметрами, измеряющими внимание руководителя к производственным задачам и к потребностям персонала. Каждая из осей содержит девятибалльную шкалу оценки.

В результате были выделены различные управленческие стили, включая

- примитивный (1,1),
- авторитарный (9,1) и
- производственно-социальный (5,5).

Интересно заметить, что степень демократичности в управлении возрастает пропорционально тому, насколько руководитель смещает фокус с производственных показателей на человеческий фактор. При этом жесткие директивные методы постепенно уступают место более гибким подходам к управлению.

Чтобы достичь максимальной эффективности в управлении, руководителю важно развиваться по двум направлениям матрицы до уровня 9 баллов: как в командном (9,9), так и в социальном аспекте (1,9). Успешное применение такого подхода доступно каждому менеджеру при соблюдении ключевых условий развития.

Для реализации этой модели управления необходимо постоянно совершенствовать свои навыки в нескольких направлениях. Во-первых, важно иметь качественное профессиональное образование и регулярно обновлять свои знания. Во-вторых, требуется

развивать компетенции в сферах психологии, педагогики и менеджмента. Особое внимание стоит уделить навыкам эффективной коммуникации с командой. [2]

При таком комплексном подходе к управлению повышается не только продуктивность работы, но и удовлетворенность сотрудников. Однако следует учитывать, что существуют определенные обстоятельства, когда достижение показателей 9,9 может быть затруднительным или невозможным.

При выборе управленческого подхода важно принимать во внимание множество аспектов. Среди ключевых проблем, с которыми сталкиваются руководители, можно выделить отсутствие достаточной управленческой квалификации и практического опыта. Нередко возникают ситуации, когда менеджер испытывает страх перед принятием важных решений и несением ответственности за них.

Существенное влияние на эффективность руководства оказывает постепенное снижение рабочего энтузиазма, а также конфликт мировоззрений между начальством и подчиненными. В экстренных обстоятельствах, требующих моментального реагирования, даже самый демократичный руководитель вынужден прибегать к директивным методам управления, поскольку обсуждения и распределение полномочий могут привести к потере драгоценного времени.

Особое внимание следует уделять срочности и важности возникающих задач - именно степень критичности ситуации часто определяет выбор оптимального стиля руководства.

При управлении большими командами важно вовлекать персонал в обсуждение рабочих вопросов и стимулировать их самостоятельность. Эффективный руководитель должен помнить, что каждый сотрудник - уникальная личность со своими особенностями. К примеру, одни люди мотивируются только через систему взысканий, тогда как другие могут уволиться из-за чрезмерного давления.

Неверно выбранный подход к управлению коллективом может создать токсичную рабочую среду. Излишне авторитарный стиль вызывает у работников тревогу и подавленность, что негативно влияет на их желание трудиться. В то же время слишком либеральное руководство приводит к снижению эффективности из-за отсутствия должного контроля и дисциплины.

В условиях демократического подхода персонал может злоупотреблять свободой, затягивая выполнение поставленных задач. В то же время, жесткий авторитарный контроль вынуждает людей действовать под давлением страха, что негативно влияет на конечный результат.

Излишне мягкий, либеральный стиль руководства способен подорвать авторитет менеджера - подчиненные могут перестать воспринимать его как настоящего лидера. Более того, без проявления творческой инициативы со стороны команды невозможно создать по-настоящему конкурентоспособный продукт, который будет выделяться на рынке.

Таким образом, и чрезмерная строгость, и избыточная мягкость в управлении несут серьезные риски для эффективности работы и качества итогового результата.

От авторитарного до демократического - таков диапазон существующих подходов к управлению персоналом. При авторитарном подходе руководитель единолично принимает решения и строго контролирует их выполнение. Хотя это ускоряет рабочие процессы, сотрудники часто теряют мотивацию и испытывают недовольство. [3].

Стимулирование инноваций и творческого подхода особенно успешно реализуется при демократическом управлении, когда сотрудники активно участвуют в принятии ключевых решений. Это не только укрепляет командный дух, но и делает работу более привлекательной для персонала. Отдельного внимания заслуживает *laissez-faire* подход к руководству, известный также как либеральный стиль, характерной чертой которого является предоставление работникам значительной автономии в процессе принятия управленческих решений [4].

Исследователи обнаружили тесную взаимосвязь между тем, как руководитель управляет коллективом и такими показателями, как продуктивность работы персонала, их

мотивация и общая удовлетворенность трудом. При выборе управленческого подхода критически важно учитывать специфику организации и особенности коллектива. В командах с высоким профессиональным уровнем и богатым опытом подобная модель управления может давать отличные результаты, однако существует риск размывания зон ответственности и потери четкой организационной структуры.

Эффективное руководство коллективом во многом определяется способностью менеджера адаптировать свой управленческий подход. Хотя универсальной формулы «идеального» лидера не существует, ключевым фактором успеха является умение достигать поставленных целей, сохраняя при этом благополучие сотрудников. Примечательно, что каждый руководитель обладает собственной манерой управления, однако далеко не все менеджеры целенаправленно анализируют и корректируют свое поведение для повышения результативности. Атмосфера в организации и продуктивность команды напрямую зависят от выбранного стиля руководства, что делает его одним из важнейших элементов управленческой практики.

Эффективное руководство требует постоянной адаптации управленческого стиля. Опытный менеджер понимает необходимость корректировать свои методы работы в соответствии с текущими задачами компании и потребностями персонала. Динамичность и гибкость в управлении становятся ключевыми факторами успеха, поскольку рабочая среда и коллектив постоянно меняются, требуя соответствующих изменений в стиле руководства.

Руководитель выстраивает взаимоотношения с коллективом, опираясь на собственные убеждения, ценностные ориентиры и накопленный профессиональный багаж. Культурная среда и социальные аспекты также играют значимую роль в формировании управленческого почерка. При этом эффективность выбранной модели управления во многом зависит от внешних обстоятельств, в которых функционирует компания, а также от специфики самого коллектива. Методология руководства представляет собой комплексную систему инструментов и подходов, направленных на достижение организационных задач. Личностные характеристики управленца, его психологический портрет и способность адаптироваться к различным ситуациям становятся определяющими факторами в выборе конкретных управленческих стратегий.

Удовлетворенность персонала напрямую зависит от способности начальства проявлять гибкость в управлении. Эмоциональное состояние работников и их профессиональное выгорание во многом определяются методами руководства. Когда менеджер умеет подстраиваться под ситуацию и персонально подходит к каждому члену команды, это создает благоприятную атмосферу в коллективе. Сотрудники высоко ценят руководителей, которые поддерживают их карьерный рост и учитывают личные особенности каждого. В результате такого подхода повышается эффективность всей компании, а общая производительность труда демонстрирует заметный рост.

Руководителям важно адаптировать свой управленческий подход с учетом специфики коллектива и индивидуальных нужд персонала. Когда менеджер проявляет понимание и сопереживание к подчиненным, это создает благоприятную рабочую атмосферу, повышая их удовлетворенность трудом и снижая психологическое напряжение. И наоборот - излишне строгий надзор при отсутствии поддержки от начальства приводит к росту тревожности среди работников, что отрицательно влияет как на их самочувствие, так и на производительность труда.

Эффективность организации во многом определяется тем, какой подход к управлению выбирает руководитель. Грамотно подобранная манера руководства напрямую воздействует на рабочую атмосферу, мотивацию персонала и развитие инновационных процессов в компании. Когда лидеры осознают особенности разных управленческих стилей и их влияние на подчиненных, они способны выстроить более результативную систему менеджмента. В результате формируется благоприятный климат в коллективе, что способствует укреплению конкурентных позиций компании и успешному достижению поставленных целей.

### **Список источников**

1. Абильмажинов Д.Ж. Стиль руководства как фактор его эффективности //Новая наука: Опыт, традиции, инновации. - 2016. № 10-1. С. 3-6.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
3. Курсеков Р.В., Лабрек, А.Д. Стиль управления руководителя в сфере торговли как фактор удовлетворенности трудом персонала // Дайджест социальных исследований. 2022. № 3. С. 47-54.
4. Пономаренко Д.А. Стиль руководства как один из факторов влияния на процесс принятия управленческого решения // Крымский Академический вестник. 2021. № 19. С. 314-318.
5. Проценко И.Г. Управление персоналом предприятия как фактор эффективного менеджмента // Наука, образование, инновации: апробация результатов исследований. Матер. Междунар. (заочной) науч.-практ. конф. Под общей редакцией А.И. Вострецова. - 2019. С. 385-390.
6. Саидов З.А., Чажаев М.И., Арсанова Х.Х. Стиль руководства как фактор эффективного менеджмента // ФГУ Science. - 2019. № 1 (13). С. 97-102.
7. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2011.– 416 с.
8. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн; пер. с англ. под ред. В.А.Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
9. Илаева З.М., Садуева М.А., Эльгайтарова Н.Т. Управление персоналом и человеческими ресурсами в условиях современного менеджмента//Journal of Monetary Economics and Management.- 2023.- №3. - С.156-160

### **Сведения об авторах**

**Вандина Ольга Георгиевна**, доктор экономических наук, профессор кафедры «цифровая экономика, управление и бизнес-технологии», Московский технического университета связи и информатики, г. Москва, Россия

**Демченко Ирина Анатольевна**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного муниципального управления и менеджмента Ставропольского филиала РАНХиГС, г.Ставрополь, Россия.

**Бружукова Ольга Валерьевна**, кандидат экономических наук, преподаватель колледжа I категории Ростовский институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Всероссийский государственный университет юстиции (РПА Минюста России)» в г. Ростове-на-Дону, г. Ростов-на-Дону, Россия

### **Information about the authors**

**Vandina Olga Georgievna**, Doctor of Economics, Professor of the Department of Digital Economics, Management and Business Technologies at the Moscow Technical University of Communications and Informatics, Moscow, Russia

**Demchenko Irina Anatolyevna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Administration and Management of the Stavropol Branch of the RANEPA, Stavropol, Russia.

**Bruzhukova Olga Valerievna**, PhD in Economics, teacher of the 1st category college Rostov Institute (branch) of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "All-Russian State University of Justice (RPA of the Ministry of Justice of Russia)" in Rostov-on-Don, Rostov-on-Don, Russia.



УДК 336.2

DOI 10.26118/2782-4586.2025.88.79.001

**Вандина Ольга Георгиевна**

Московский технический университет связи и информатики

**Снегирева Наталья Вадимовна**

Северо-Кавказский социальный институт

**Шаталова Ольга Ивановна**

Северо-Кавказский социальный институт

### **Методы определения и оптимизации налоговой нагрузки организации**

**Аннотация.** Статья посвящена проблемам оптимизации налогообложения. В работе рассмотрены основные методы оценки налоговой нагрузки, а также приведены ее основные методы оптимизации. Хотя существует множество методов для измерения налоговой нагрузки, выбор оптимального подхода, который учитывал бы все нюансы, для каждой конкретной организации это остается сложной задачей с несколькими переменными из-за отсутствия единой методологии для расчета этого показателя. Также в исследовании представлена судебная практика по такому методу оптимизации налогообложения как «дробление» бизнеса.

**Ключевые слова:** налоговая нагрузка, методы оценки налоговой нагрузки, способы оптимизации налогообложения, «дробление» бизнеса.

**Vandina Olga Georgievna**

Moscow Technical University of Communications and Informatics

**Snegireva Natalia Vadimovna**

North Caucasus Social Institute

**Shatalova Olga Ivanovna**

North Caucasus Social Institute

### **Methods for determining and optimizing the tax burden of an organization**

**Annotation.** The article is devoted to the problems of tax optimization. The paper considers the main methods of assessing the tax burden, as well as its main optimization methods. Although there are many methods for measuring the tax burden, choosing the optimal approach that takes into account all the nuances remains a difficult task for each specific organization with several variables due to the lack of a unified methodology for calculating this indicator. The study also presents judicial practice on such a method of tax optimization as "fragmentation" of a business.

**Keywords:** tax burden, methods of assessing the tax burden, ways to optimize taxation, "fragmentation" of business.

Понимание и управление налоговой нагрузкой – это не просто вопрос соблюдения законодательства или ведения налогового учета. Это стратегическое бизнес-решение, которое имеет реальные последствия для роста, конкурентоспособности и экономики в целом.

Существует несколько методов определения налоговой нагрузки на компанию, каждая из которых предлагает свой взгляд на то, как налоги влияют на финансовое состояние бизнеса. Эти методы различаются по своему подходу, фокусируясь на различных финансовых параметрах для оценки истинного влияния налогов на предприятие.

Метод расчета налоговой нагрузки, применяемый Департаментом налоговой политики Министерства финансов России, анализирует взаимосвязь уплаченных налогов с

различными финансовыми показателями компании. Эта методика имеет свои плюсы и минусы. Основным достоинством данного метода является возможность анализа доли налоговых выплат в общей выручке с учетом НДС. Однако его слабой стороной является отсутствие возможности оценить влияние каждого из уплачиваемых налогов в организации и методов их оптимизации, а также степень их влияния на финансовое состояние компании, особенно с позиции источников уплаты налогов. Как известно, в структуре себестоимости основную долю занимают как прямые, так и косвенные затраты, среди которых в первую очередь выделяют амортизацию, влияющую в большей степени на калькуляцию себестоимости продукции. В случае оплаты компанией налогов из себестоимости продукции ей грозит финансовая неустойчивость или банкротство [3].

Рассмотрим методики оценки налоговой нагрузки следующих авторов (рисунок 1).

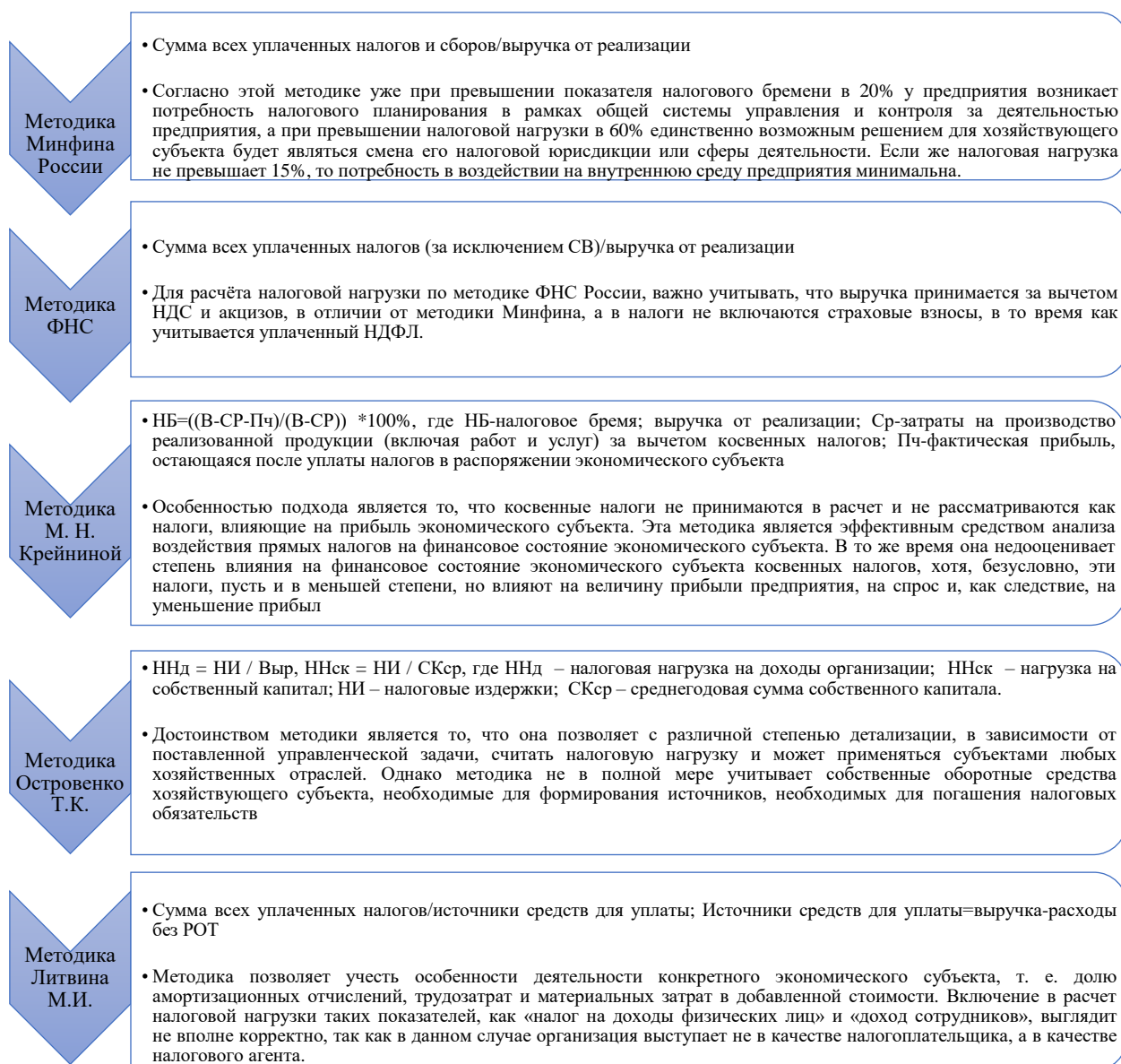


Рисунок 1. Описание отдельных методик оценки налоговой нагрузки [4]

Изучая методики оценки налоговой нагрузки, предложенные различными учеными, можно заметить, что каждая из них разрабатывается с уникальной целью, которую преследуют субъекты хозяйствования. В то время как методики имеют некоторые общие черты, они также обладают собственными сильными и слабыми сторонами, что делает каждую из них уникальной и ценной для исследований в данной области.

Эксперты, занимающиеся анализом налоговой нагрузки, должны помнить о важности комплексного применения всех доступных методов. Это позволяет достичь более полной и комплексной оценки налоговых обязательств компании и лучше определить, с чего начинать процесс оптимизации налогообложения в каждом конкретном случае. Хотя существует множество методов для измерения налоговой нагрузки, выбор оптимального подхода, который учитывал бы все нюансы, для каждой конкретной организации это остается сложной задачей с несколькими переменными из-за отсутствия единой методологии для расчета этого показателя.

Любая организация, ведущая коммерческие проекты и занимающаяся экономической деятельностью, заинтересована в повышении конкурентоспособности. Для того чтобы преуспеть на рынке, предприятиям необходимо постоянно находить новые возможности для постоянного роста своей чистой прибыли, и как следствие этого процесса поиск путей снижения себестоимости, а также оптимизации налогового бремени. Однако при стремлении к снижению налоговой нагрузки компания должна тщательно проанализировать и оценить все последствия, а также возможные риски, учитывая текущие законодательные нормы.

Среди наиболее важных и приоритетных методов оптимизации налоговой нагрузки выделяются несколько ключевых подходов (см. рисунок 2).

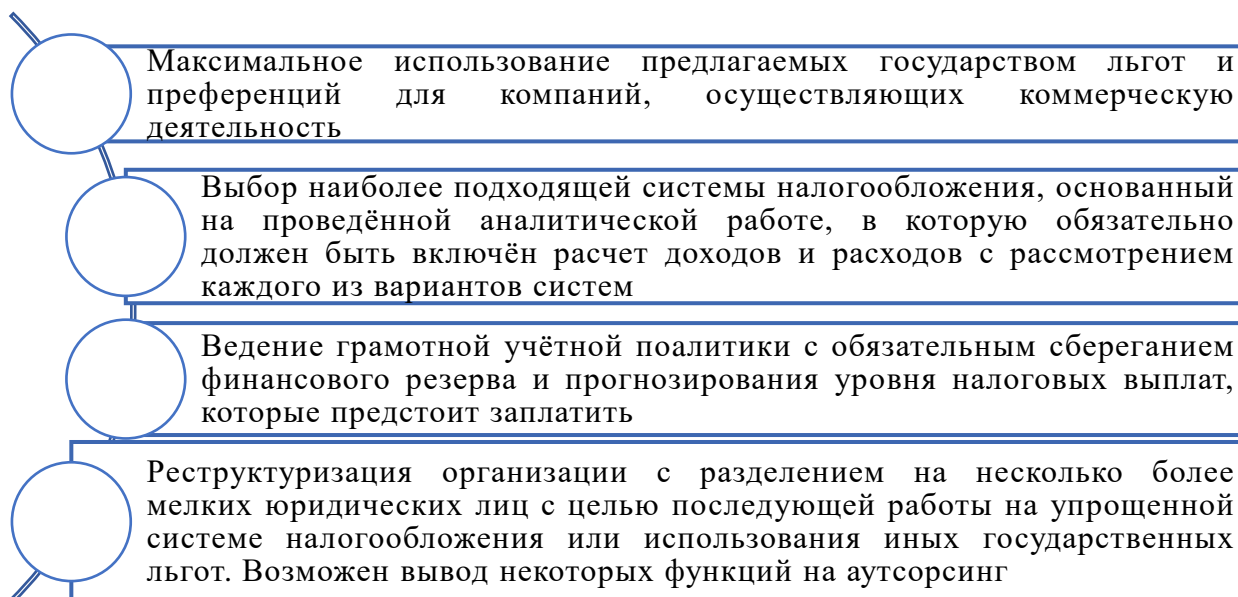


Рисунок 2. Основные подходы и приоритетные метод оптимизации налоговой нагрузки

От того насколько экономически целесообразно построена и реализована в организации стратегия оптимизации налогообложения зависит в конечном счете и главный показатель эффективности ее деятельности – размер прибыли, остающейся в распоряжении компании после уплаты налогов. Также следует помнить о том, что выбранная система налогообложения в ряде случаев и вовсе позволяет использовать законные налоговые льготы и преференции от государства.

Например, налог на прибыль можно снизить до 0% согласно пункту 26 указанной статьи для организаций, зарегистрированных в свободных экономических зонах в особых экономических зонах согласно пункту 23[1], на территориях опережающего социально-экономического развития (такие территории определяются в различные нормативно-правовых документах, одним из которых является например «Постановление Правительства РФ от 16 марта 2018 г. № 274 «О создании территории опережающего социально-экономического развития "Губкин"»[2].

По НДС компании могут получить освобождение с начала любого месяца при выполнении условий представленных на рисунке 3 [1].



Рисунок 3. Условия получения освобождения от НДС.

Рассмотрим статистику ФНС по предоставляемым льготам по НДС в таблицах 1 и 2.

Таблица 1 – Данные о стоимости реализованных (переданных) товаров (работ, услуг) по операциям, не подлежащим налогообложению (освобождаемым от налогообложения), и операциям, не признаваемым объектом налогообложения [7]

№ п/п	Перечень операций, тыс. руб.	2021 год	2022 год	2023	2022 год к 2021 году, %	2023 год к 2022 году, %
1.	Конечная стоимость проданных (предоставленных в обмен) товаров, выполненных работ, оказанных услуг (без учета НДС)	8 531 804 944	9 700 083 916	12 191 780 436	113,7	125,7
2.	Общая сумма НДС, определенная при использовании режима налогообложения, исключающего уплату данного налога	1 706 360 990	1 940 016 784	2 438 356 090	113,7	125,7
3.	Общая стоимость приобретенных (полученных в результате обмена) товаров (оказанных услуг, выполненных работ), освобожденных от уплаты НДС	2 441 927 803	2 566 045 211	3 371 118 783	105,1	131,4
4.	Сумма НДС, которую можно вернуть по купленным товарам (оказанным услугам, выполненным работам), не облагаемым данным налогом, в отсутствие освобождения от налогообложения для всех сделок.	488 385 559	513 209 042	674 223 757	105,1	131,4
5.	Общая величина НДС по приобретенным товарам (оказанным услугам, выполненным работам), не подлежащая вычету	190 139 592	215 751 478	246 845 184	113,4	114,5
6.	Окончательная сумма НДС, подлежащая перечислению в бюджет	1 027 835 839	1 211 056 264	1 517 287 149	117,8	125,3

Согласно информации из таблицы, в 2022 году наблюдается улучшение всех показателей по операциям, которые не облагаются налогом, по сравнению с 2021 годом, а также по операциям, которые не рассматриваются как объекты налогообложения. [4]. Учитывая предоставленные вышеуказанные льготы в бюджет в 2021 году недополучено 1 027 835 839 тыс. руб., а в 2022 году 1 211 056 264 тыс. руб., на 17,8% больше 2021 году и в 2023 году 1 517 287 149 тыс. руб., на 25,3% больше 2022 году.

Таблица 2 – Сведения по рассчитанным налоговым базам и примененным налоговым вычетам в случае использования ставки «0%», обоснованность применения которой подтверждена документально, тыс.руб. [7].

	Показатели, тыс. руб.	2021	2022	2023	2022 год к 2021 году	2023 год к 2021 году
1.	Налоговая база	69 563 729 967	98 812 009 172	80 825 882 092	142,0	81,8
2.	Налоговые вычеты	3 149 496 370	4 164 538 630	3 918 379 242	132,2	94,1
3.	Количество деклараций	188 844	186 531	177 632	98,8	95,2
4.	Количество налогоплательщиков, применяющих налоговую ставку 0 процентов	76 555	77 409	74 624	101,1	96,4

В 2022 году незначительно увеличилось количество налогоплательщиков, применяющих налоговую ставку 0 процентов на 1,1%, при этом темп прироста налоговой базы составил 42,0%, а сумма налоговых вычетов на 32,2%. В 2023 году, по сравнению с предыдущим годом, наблюдается небольшое снижение числа налогоплательщиков, использующих нулевую налоговую ставку, составившее 3,6%. При этом налоговая база сократилась на 8,2%, а объем налоговых вычетов уменьшился на 5,9%. За счет предоставления льгот в форме налоговых вычетов по операциям, обосновывающих применения налоговой ставки 0 процентов [4] в бюджет в 2021 году недополучено 3 149 496 370 тыс. руб., в 2022 году - 4 164 538 630 тыс. руб., а в 2023 г. - 3 918 379 242 тыс. руб.

Таким образом, общая сумма предоставляемых льгот по НДС сократилась.

Немаловажным пунктом на пути к эффективному снижению налогов для организаций и ИП является правильно сделанный выбор системы налогообложения, которая применяет ОСН, основной вид деятельности оптовая и розничная торговля.

С целью реализации эффективной, действенной и безопасной оптимизации системы налогообложения, все мероприятия в этой области должны проводиться компетентными профессионалами в сфере налогообложения и обладающие практическим опытом ее применения. Поскольку такие эксперты понимают внутренние механизмы работы ФНС и способны минимизировать риск проведения проверок при снижении суммы уплачиваемых налогов. [6].

При оптимизации налоговой нагрузки немаловажное значение имеет пересмотр положений учетной политики, применяемой в организации.

Как указано в ст.8 402-ФЗ «О Бухгалтерском учете, под учетной политикой понимается совокупность приемов и способов ведения бухгалтерского чета в организации.

В связи с этим разработка эффективных положений применяемой учетной политики также является еще одним направлением при сокращении налоговой нагрузки. При осуществлении грамотного финансового учёта и планирования для компании становится возможным точечное управление расходами и доходами за конкретный период времени. Благодаря высокой управляемости, достигаемой с помощью верной учётной политики, руководители могут рассчитывать прибыль так, чтобы заранее прогнозировать оплату высоких или низких налогов. Помимо этого, формирование долговременных финансовых резервов невозможно без ведения грамотной учётной политики. Компании могут оптимизировать сроки признания определенных статей доходов или расходов для снижения налогообложения, и это может помочь сохранить денежные средства. Благодаря этому компания может отложить оплату налоговых платежей. Как правило, методы налогового учета не меняют существенно общую сумму налоговых отчислений, которые будет нести компания в течение срока ее деятельности. Различные методы учета просто ускоряют или

откладывают статьи доходов или расходов, что приводит к отсрочке уплаты любого федерального подоходного налога, который может причитаться.

К наиболее распространенному методу учета относят prepaid и accrued expenses. Для целей финансовой отчетности многие prepaid expenses должны быть capitalized и amortized (expensed) в течение срока службы актива. Для целей налогообложения налогоплательщики могут иметь возможность вычесть все или часть prepaid expenses в уплаченном году. Аналогичным образом, некоторые accrued expenses могут быть вычтены в начисленном году при налогообложении, если они оплачены в течение установленного периода времени после окончания года налогоплательщика.

Одним из направлений оптимизации налоговой нагрузки при ОСН в части налога на прибыль при покупке основных средств, относящихся к четвертой – десятой амортизационным группам в лизинг является применение коэффициента ускоренной амортизации.

Если компании будут принимать решения о проведении оптимизации своего налогообложения, то в первую очередь ей нужно обратить внимание на свою учетную политику, потому что все изменения должны найти отражение именно в ней. Для этого компании нужно иметь четкие представления о своей деятельности. Организация может выбрать направления [8] для получения максимальной выгоды за короткий промежуток времени, либо наоборот, привлечь дополнительные финансовые ресурсы с целью стабилизации работы предприятия.

По степени риска из перечисленных на рисунке 9 методов оптимизации налоговой нагрузки больший риск имеет «дробление» бизнеса, который привлекают пристальное внимание налоговых органов.

Статья 54.1 Налогового кодекса Российской Федерации определяет, что недопустимо уменьшение налоговых обязательств, связанное с предоставлением недостоверной информации о доходах и расходах организации, которые в обязательном порядке должны найти свое отражение в данных бухгалтерского и (или) налогового учета, а также послужить базой для расчета налоговых обязательств. Также следует обращать внимание на проведение операций, в результате которых также возникают налоговые обязательства, но их результат также был направлен на снижение налогооблагаемой базы.

Но при этом, не так просто провести грань между реальностью и искусственностью разделения хозяйственной деятельности компаний.

Давайте проанализируем неблагоприятные судебные примеры, касающиеся правонарушений, связанных с «дроблением» бизнеса, в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ судебной практики

	Основные характерные черты дробления бизнеса	Судебные решения
1.	Наличие сотрудников, состоящих в неофициальных трудовых отношениях с одним из вновь образовавшихся частей раздробленного бизнеса, одновременно являющихся работниками других организаций вновь образовавшихся бизнесов.	Апелляционное определение Забайкальского краевого суда, датированное 17 апреля 2014 года по делу № 22-1297/2014, а также приговор Советского районного суда Кировской области от 22 июля 2013 года по делу № 1-67/2013; приговор Яранского районного суда Кировской области, вынесенный 28 декабря 2016 года по делу № 1-1/2017(59807); решение Железнодорожного районного суда г. Читы, принятое 6 ноября 2013 года по делу № 1-9/2013(1-249/2012); и приговор того же суда от 11 июля 2014 года по делу № 1-20/2014(1-325/2013) [9].

2.	Вновь образовавшиеся раздробленные организации не имеют достаточных ресурсов для осуществления предпринимательской деятельности	Апелляционное решение Забайкальского краевого суда датировано 17 апреля 2014 года по делу № 22-1297/2014; приговор, вынесенный Алданским районным судом Республики Саха (Якутия) 5 октября 2017 года по делу № 1-130/2017; решение Совета района Кировской области, вынесенное 22 июля 2013 года по делу № 1-67/2013; решение Яранского районного суда Кировской области от 28 декабря 2016 года по делу № 1-1/2017 (59807); приговор Железнодорожного районного суда города Читы, озвученный 6 ноября 2013 года по делу № 1-9/2013 (1-249/2012); апелляционное постановление Свердловского областного суда, вынесенное 10 декабря 2015 года по делу № 22-10257/2015 [9].
3.	У вновь образовавшихся раздробленных организаций присутствуют черты постоянного движения денежных средств и имущества между прежними участниками целой организации	Апелляционное решение Забайкальского краевого суда от 17 апреля 2014 года по делу № 22-1297/2014, апелляционное определение того же суда от 28 августа 2014 года по делу № 22-3476/2014; приговор Алданского районного суда Республики Саха (Якутия) от 5 октября 2017 года по делу № 1-130/2017; решение Железнодорожного районного суда города Читы от 11 июля 2014 года по делу № 1-20/2014 (1-325/2013) [9].
4.	Во вновь созданные раздробленные структуры был осуществлен одномоментный разовый перевод всего коллектива и имущества всей компании	Апелляционное определение Забайкальского краевого суда, вынесенное 17 апреля 2014 года по делу № 22-1297/2014; решение Серовского районного суда Свердловской области от 27 августа 2015 года по делу № 1-306/2015; а также вердикт Железнодорожного районного суда города Читы, датированный 6 ноября 2013 года, по делу № 1-9/2013 (1-249/2012) [9].
5.	Вновь образовавшиеся раздробленные организации при осуществлении бухгалтерского учета и сдачи налоговой и статистической отчетности используют одни и те же программные продукты, средства ИКТ. При этом используется один и тот же компьютер для программы «Клиент-банк»	приговор Яранского районного суда Кировской области от 28 декабря 2016 по делу № 1-1/2017(59807); приговор Железнодорожного районного суда г. Читы от 06.11.2013 по делу № 1-9/2013(1-249/2012) [9].
6.	Вновь образовавшиеся раздробленные организации в своей деятельности используют одни и те же формы договоров, приказов, актов. При этом местом хранения всей бухгалтерской и кадровой документации выбрана одна	приговор Железнодорожного районного суда г. Читы от 06 ноября.2013 по делу № 1-9/2013(1-249/2012) [9].

	организация, образовавшаяся также в результате дробления	
7.	Вновь образовавшиеся раздробленные организации располагаются территориально в одном месте без зонального разделения помещений. Складские помещения также не выделены отдельно. Все перемещения товаров осуществляются без должного документального подтверждения и без соблюдения принципа имущественной обособленности.	приговор Яранского районного суда Кировской области от 28 декабря .2016 по делу № 1-1/2017(59807) [9]
8.	Появление новой раздробленной организации всегда связано с использованием специального налогового режима или использованием налоговых льгот	Апелляционное решение Забайкальского краевого суда от 28 августа 2014 по делу № 22-3476/2014, приговор Серовского районного суда Свердловской области от 27.08.2015 по делу № 1-306/2015, приговор Советского районного суда Кировской области от 22 июля 2013 по делу № 1-67/2013, приговор Яранского районного суда Кировской области от 28. Декабря 2016 по делу № 1-1/2017(59807), приговор Железнодорожного районного суда г. Читы от 06.11.2013 по делу № 1-9/2013(1-249/2012) [9].
9.	У вновь образовавшихся раздробленных организаций текущие расходы оплачивают одни и те же лица, что и ранее	приговор Яранского районного суда Кировской области от 28 декабря 2016 по делу № 1-1/2017(59807); приговор Железнодорожного районного суда г. Читы от 06.11.2013 по делу № 1-9/2013(1-249/2012); приговор Железнодорожного районного суда г. Читы от 11.07.2014 по делу № 1-20/2014(1-325/2013)[9].

Все озвученные черты дробления бизнеса основаны на взаимозависимости и пересечении деятельности экономических субъектов.

Во избежание попадания в число нарушителей по причинам, связанным с «дроблением» бизнеса, налогоплательщики должны отстаивать свои позиции, подтверждая их аргументами, среди которых можно выделить следующие.

1.Наличие аргументов, подтверждающих неналоговую цель «дробления» бизнеса (рисунок 4).

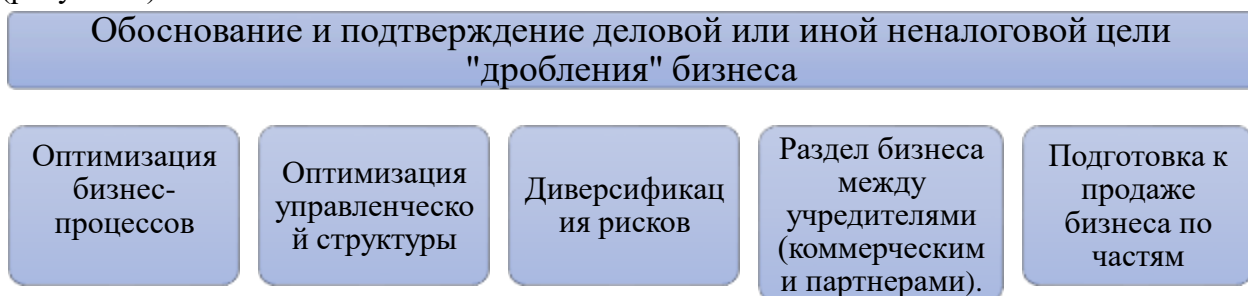


Рисунок 4. Перечень аргументов в пользу дробления бизнеса.

Все аргументы необходимо подтвердить фактами и обосновать расчетами.



2. Участники раздробленного бизнеса также должны представить обоснования о наличии у них своего сегмента, места, функций, если бизнес-процесс даже не разделен (рисунок 5).

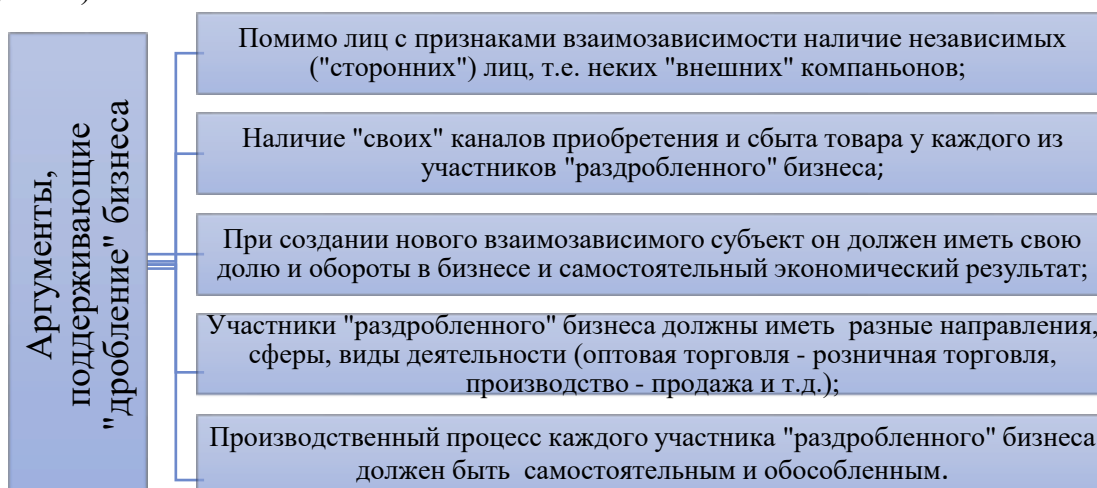


Рисунок 5. Перечень аргументов в пользу дробления бизнеса

3. Наличие у каждого участника «раздробленного» бизнеса ресурсов (рисунок 6).

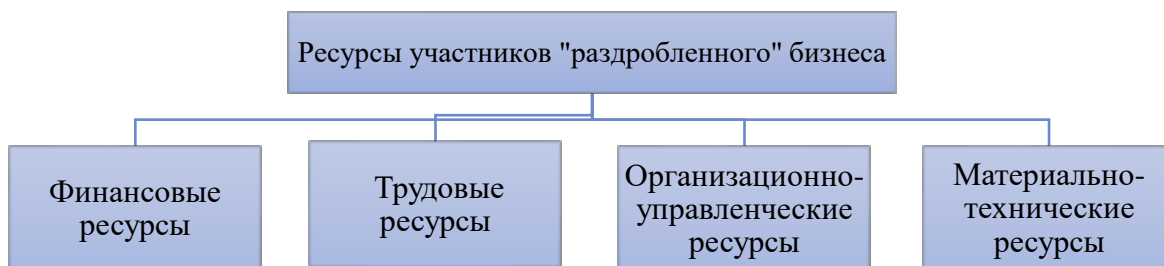


Рисунок 6. Ресурсы каждого участника «раздробленного» бизнеса

При анализе используемых ресурсов каждого участника «раздробленного бизнес» важно понимать, что в соответствии с действующими законодательными актами осуществляемая предпринимательская деятельность должна быть основана на принципе имущественной обособленности, т.е. на собственном, принадлежащих на праве частной собственности, имуществе. При этом допускается привлечение дополнительных ресурсов с их должным, соответствующим требованиям нормативно-правовых актов, оформлением.

При соблюдении выше рассмотренных обоснований налогоплательщики могут оградить себя от вопросов со стороны судебных разбирательств. Тем более что по данному вопросу имеется также и положительная судебная практика (рисунок 7)[9]:



Рисунок 7. Судебно-арбитражная практика

### Список источников

10. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 18.03.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.04.2023): принят Государственной думой 19.07.2000 г.; одобрен Советом Федерации 20.07.2000 г.. [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28165/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/), <https://ivo.garant.ru/#/document/10900200/paragraph/1:1>, <https://ivo.garant.ru/#/document/76800589> (дата обращения: 11.01.2025). — Текст: электронный.
11. Федеральный закон от 08.08.2001 N 129-ФЗ (ред. от 25.12.2023) "О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей" [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28165/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/) (дата обращения: 11.01.2024). — Текст: электронный.
12. Галеева, Е. И. Оптимизация налоговой нагрузки коммерческой организации // РППЭ. 2021. №5 (127). С. 149–156.
13. Алиев, Б.Х., Исаева, Ш.М. Налоговая нагрузка как фактор экономического роста предприятия // Финансы и кредит. – 2013. 36 (564). С. 29–34
14. Девликамова Г.В. Налоговый анализ как составная часть анализа хозяйственной деятельности предприятия // Финансы. – 2001. № 8. С. 40–42.
15. Учетная политика организации как инструмент оптимизации налогообложения <http://elibrary.ru> (дата обращения: 11.01.2025). — Текст: электронный
16. Сайт ФНС: раздел Статистики и аналитика [https://www.nalog.gov.ru/rn77/related\\_activities/statistics\\_and\\_analytics/forms/](https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/) (дата обращения: 23.01.2025). — Текст: электронный.
17. Садченко К.Г. Учетная политика организации как инструмент оптимизации налогообложения// Вестник Евразийской науки <https://elibrary.ru/item.asp?id=34918769> (дата обращения: 23.01.2025). — Текст: электронный
18. А.В. Жигачев Когда искусственное «дробление» бизнеса становится налоговым преступлением? <https://www.audit-it.ru/articles/account/court/a53/995941.html> (дата обращения: 23.01.2025). — Текст: электронный.

### Сведения об авторах

**Вандина Ольга Георгиевна**, доктор экономических наук, профессор кафедры «цифровая экономика, управление и бизнес-технологии» Московского технического университета связи и информатики, г. Москва, Россия

**Снегирева Наталья Вадимовна**, кандидат экономических наук, доцент, зав. кафедрой финансов, налогов и бухгалтерского учёта Северо-Кавказского социального института, г. Ставрополь, Россия.

**Шаталова Ольга Ивановна**, доктор экономических наук, профессор кафедры финансов, налогов и бухгалтерского учёта Северо-Кавказского социального института, г. Ставрополь, Россия.

### Information about the authors

**Vandina Olga Georgievna**, Doctor of Economics, Professor of the Department of Digital Economics, Management and Business Technologies at the Moscow Technical University of Communications and Informatics, Moscow, Russia

**Snegireva Natalia Vadimovna**, PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Finance, Taxes and Accounting at the North Caucasus Social Institute, Stavropol, Russia.

**Shatalova Olga Ivanovna**, Doctor of Economics, Professor, Department of Finance, Taxes and Accounting, North Caucasus Social Institute, Stavropol, Russia.

УДК 005.591.6:681.327

DOI 10.26118/2782-4586.2025.26.66.002

**Мыцк Ростислав Александрович**

Кубанский государственный аграрный университет им. Трубилина

**Топчин Эдгар Гендрикович**

Кубанский государственный аграрный университет им. Трубилина

**Ринас Николай Анатольевич**

Кубанский государственный аграрный университет им. Трубилина

### **Оптимизация клиент-серверного соединения**

**Аннотация.** Данная статья написана для объяснения принципов работы клиент-серверного соединения, а также для решения проблемы и объяснения на работающем проекте.

Первоначальное исследование показало, что главная страница, оформленная с использованием тёмной цветовой гаммы и анимаций, страдала от длительных задержек при загрузке. Пользователи сталкивались с ситуацией, когда загружалась только HTML-разметка, но стили CSS применялись значительно позже. В качестве первой меры было проанализировано время загрузки из разных источников и сравнение с показателями оптимизации.

Для более глубокой оптимизации было принято решение — применить ряд подходов, направленных на улучшение производительности. В частности, одна из основных мер заключалась в улучшении обработки JavaScript и его интеграции с CSS, что позволило минимизировать время задержки между первичной загрузкой страницы и отображением стилей.

Кроме того, была внедрена система кэширования, что помогло сократить количество запросов к серверу и улучшить общую скорость загрузки.

В результате, было предложено уникальное решение, которое исправило проблему, и пользователи более не сталкивались с данной проблемой.

**Ключевые слова:** оптимизация, Клиент-серверное соединение, Динамический контент, Прелоадер, DevTools, JavaScript, Протокол.

**Myцk Rostislav Aleksandrovich**

Kuban State Agrarian University. Trubilin

**Topchin Edgar Gendrikovich**

Kuban State Agrarian University. Trubilin

**Rinas Nikolay Anatolevich**

Kuban State Agrarian University. Trubilin

### **Optimization client-server connection**

**Abstract.** This article is written to explain principles of client-server connection, as well as to solve the problem and to explanation on a working project.

Initial investigation showed that the home page, designed using a dark color scheme and animations, was suffering from long delays in loading times. animations, suffered from long loading delays. Users encountered a situation where only the HTML markup was loaded, but CSS styles were were applied much later. As a first measure, the download times from different sources were analyzed loading times from different sources and compared them to the performance of the optimization.

For more in-depth optimization, it was decided to decision - to apply a number of approaches aimed at improving performance. In particular, one of the main measures was to

improve the processing of JavaScript and its integration with CSS, which helped minimize the lag time between the initial page load and the display of styles.

In addition, a system of caching system, which helped to reduce the number of requests to the server and improve the overall loading speed.

As a result, a unique solution that fixed the problem, and users no longer encountered this problem.

**Keywords:** optimization, Client-server connection, Dynamic content, Preloader, DevTools, JavaScript, Protocol.

## **Введение**

### *Актуальность*

Актуальность темы «ОПТИМИЗАЦИЯ КЛИЕНТ-СЕРВЕРНОГО СОЕДИНЕНИЯ» обусловлена тем, что предприниматели и крупные компании стремятся переводить свои бизнес-процессы на онлайн-платформы, осуществляя это как частично, так и полностью.

Есть несколько способов это сделать:

- Веб-сайт, представляющий из себя:
- Сайт-визитку, где есть информация о компании с услугами и контактами
- Интернет-магазин с информацией о продукте и возможность его купить / заказать
- Сайт-навигатор, который перевод на другой сайт, продукт или тому подобное...
- Приложения для мобильных устройств или же для ПК, в котором есть все тоже самое, что и в веб-версии, только удобнее, а также занимает место в памяти на устройстве пользователя

Данная тема поможет ответить на сложные вопросы клиент-серверного соединения, так как эта технология используется не только в веб-приложениях, но и в обычных устанавливаемых приложений

В статье будет обсуждена важность серверного рендеринга (SSR) для масштабных проектов, а также для некоторых менее крупных решений в области веб-разработки.

### *Проблема*

В ходе доработки веб-сайта была выявлена проблема: на одном из высоконагруженных проектов пользователи начали жаловаться на странное поведение интерфейса при загрузке страниц. Контент периодически мерцал, на доли секунды появлялся без стилей, а некоторые элементы "прыгали" по странице во время загрузки.

Данный проект – это веб-сайт, изначально созданный с использованием стандартных средств разработки, который не предусматривал использование Server Side Rendering (SSR). Однако после добавления этой технологии возникла проблема.

Главная страница оформлена в темной цветовой гамме, присутствует красивые и гармоничные анимации, фоновые видео. Одним словом – современно.

У сайта есть красивый «preloader», представляющий собой красивую анимацию перед появлением всего контента. Однако возникает момент перед появлением этого прелоадера: HTML-разметка загружается до появления прелоадера и стилей, задерживаясь на примерно одну секунду. Это заметная задержка, которая явно неприятна для пользователей.

Задача на первый взгляд не сложная, но для её решить необходимо углубиться в понятие SSR (<https://education.yandex.ru/journal/server-side-rendering>), а точнее в клиент-серверное соединения, ведь до добавления этой технологии, проблемы не возникало...

## **Анализ предшествующих работ**

Любая разработка сайтов начинается с классической верстки, про основы которой рассказывает Гречкин В.А. – «В современном мире верстка сайтов играет ключевую роль в создании эффективных и удобных пользовательских интерфейсов. Выбор подходящего метода верстки зависит от потребностей проекта, требований к адаптивности и целевой

аудитории. Следует помнить, что эффективная верстка сайта – это не только красивый дизайн, но и удобство использования для всех пользователей.». [1]

CSS не используется без HTML, это неразрывные элементы, об этом немного рассказал автор Тонхонова А.А. в своей статье – «Для качественного дизайна приложения применяются стили CSS. С помощью каскадных таблиц стилей можно достаточно легко внести изменения в оформление сайта, изменять внешний вид отдельных элементов. CSS имеет более широкий набор атрибутов по сравнению с HTML, файлы со стилями можно использовать в разных HTML-файлах.» [2]

И третьим основным средством Веб-разработчика на клиентской части является JavaScript, о котором рассказывают авторы Анарбеков Т.Р., Ачекеев К.С., Сейткадиева Н.С., Мамажунус Кызы А. – «JavaScript – это язык программирования, который используют разработчики для создания интерактивных веб-страниц. Функции JavaScript могут улучшить удобство взаимодействия пользователя с веб-сайтом. Например: от обновления ленты новостей в социальных сетях и до отображения анимации и интерактивных карт.» [12]

Предшествующие исследования в данной области предоставили ценное понимание терминологии и концепций. Однако практическое применение этих знаний может значительно варьироваться в зависимости от конкретных обстоятельств и возникающих проблем.

В данной статье рассматривается уникальный практический случай, который может послужить поучительным примером для будущих исследователей и практиков в этой области.

### **Методы и материалы**

- **Методы и подходы к решению проблемы:**
- В статье указан сам фрагмент кода, представляющий огромную ценность, ведь именно изменив код, разработчик может повлиять на всю работу сайта;
- Также в исследовании описывается опыт работы с панелью разработчика (DevTools) и сервисом «Google PageSpeed», как с основными инструментами, которые помогут выявить проблемы в работе сайта;
- **Объекты исследования:**  
Данный сайт написан при помощи следующих средств разработки:
- Фреймворк – VUE;
- Различные дополнительные плагины и фреймворки для комфортной работы и дополнительных функций;
- Классический набор разработчика веб-приложений – JS, CSS (точнее SCSS, ключевой препроцессор, упрощающий работу) HTML (в данном фреймворке файлов HTML не предвидится, вместо них файлы с расширением «.vue»);
- Веб-браузер (Brave-browser) с удобными средствами разработчика;
- И главное средство – SSR, где и кроется данная проблема...

И самый главный объект исследования: конкретная проблема, обнаруженная на высоконагруженном проекте, такая как мерцание интерфейса и неправильная загрузка контента;

- **Алгоритмы и методы оптимизации:**
- В статье описываются конкретные шаги оптимизации, такие как сокращение количества итераций, удаление неиспользуемых функций и глобальных переменных, а также реструктуризация DOM-дерева
- **Результаты и обсуждения**

Как уже было сказано, ошибка не фатальная для человека, но фатальная для компании, ведь веб-сайт – это лицо их компании, их показатель для новых клиентов, но ошибка кривого отображения может отпугнуть пользователей, а это уже потеря прибыли, что естественно критично для компании.

## Процесс работы

Первоначальное отображение представляло собою непонятные стрелочки и текст, который выглядел случайным образом. Белый фон, невнятный текст и лишние элементы создавали неприятное впечатление и вызывали нежелание продолжать использовать сайт.

Кроме того, первоначальная загрузка занимала чрезмерное количество времени и ресурсов клиентского устройства. Затем начинал работать уникальный прелоадер, разработанный специально для этого проекта.

Прелоадер (от англ. "*preloader*") - предварительный загрузчик, особый индикатор, который информирует пользователя о том, что страница или контент находятся в процессе загрузки.

Он выполнял заложенный функционал, правильно отображался, но, как будто это происходило не вовремя. Впоследствии отображалась главная страница, но без динамической загрузки информации с сервера. После истечения 0.2 сек все становилось нормально. То есть, изначально загружается HTML, а не CSS, что должно быть сделано наоборот.

### *Начался процесс выявления проблем с оптимизацией сайта*

Для начала следует открыть DevTools (панель разработчика) и начать анализировать происходящее. В панели «Network Panel» была зафиксирована интересная картина - HTML успевал загрузиться и «отрендериться» до применения общих стилей. В результате пользователь видел необработанную разметку, затем прелоадер, а после — резкий скачок к стилизованной версии.

Проблема усугублялась тем, что на сайте много динамического контента, который подгружается с сервера. Каждый такой запрос мог вызвать новый каскад визуальных артефактов. Сами запросы к серверу обрабатывались порядка 2-ух секунд.

Было принято решение зайти на сервис «PAGESPEED». «Google PageSpeed» — это семейство инструментов Google, Inc., разработанное для оптимизации производительности веб-сайта. Он был представлен на конференции разработчиков в 2010 году.

Фактическая статистика отработки показана на скриншоте ниже [Рисунок 1] – составлено авторами.

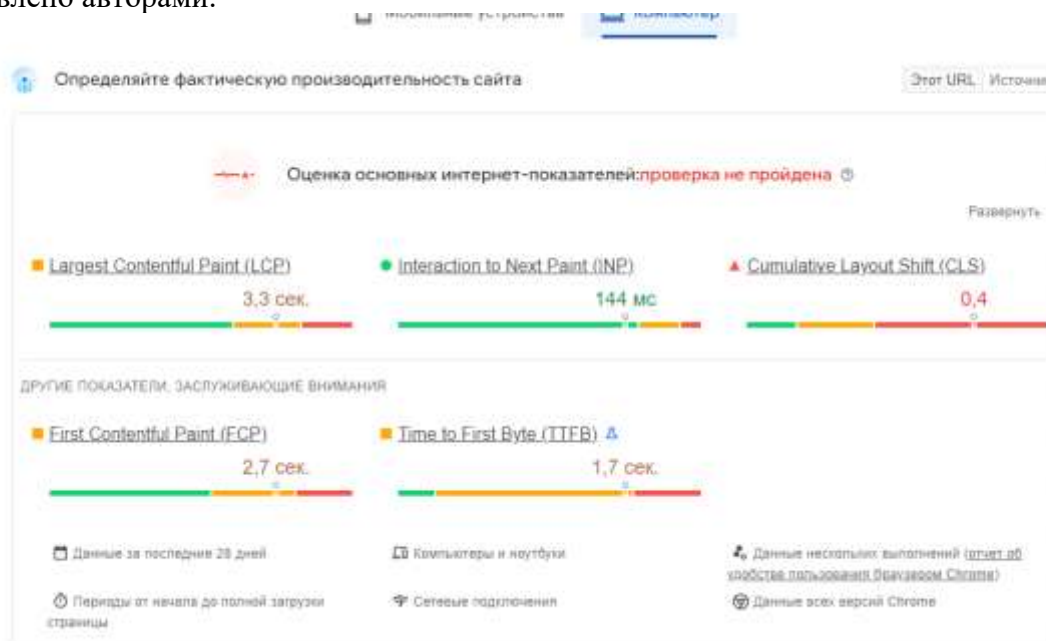


Рисунок 1 - Показания сайта в «PAGESPEED»

На данном рисунке можно отследить 5 показателей и вывод:

- *Link Control Protocol (LCP)* — протокол управления соединением;
- *Interaction to Next Paint (INP)* — это метрика производительности для измерения скорости отклика сайта после взаимодействия пользователя с веб-страницей;



- *Cumulative Layout Shift (CLS — Совокупный сдвиг вёрстки)* — метрика пользовательского опыта, измеряющая то, насколько нестабильный контент отображается пользователю;
- *First Contentful Paint (FCP)* — это время, которое проходит с момента открытия страницы и до момента, когда посетитель увидит какое-либо её содержимое (текст, изображение)
  - *TTFB (Time To First Byte)* — это промежуток, прошедший с момента отправки запроса до получения первого байта информации;

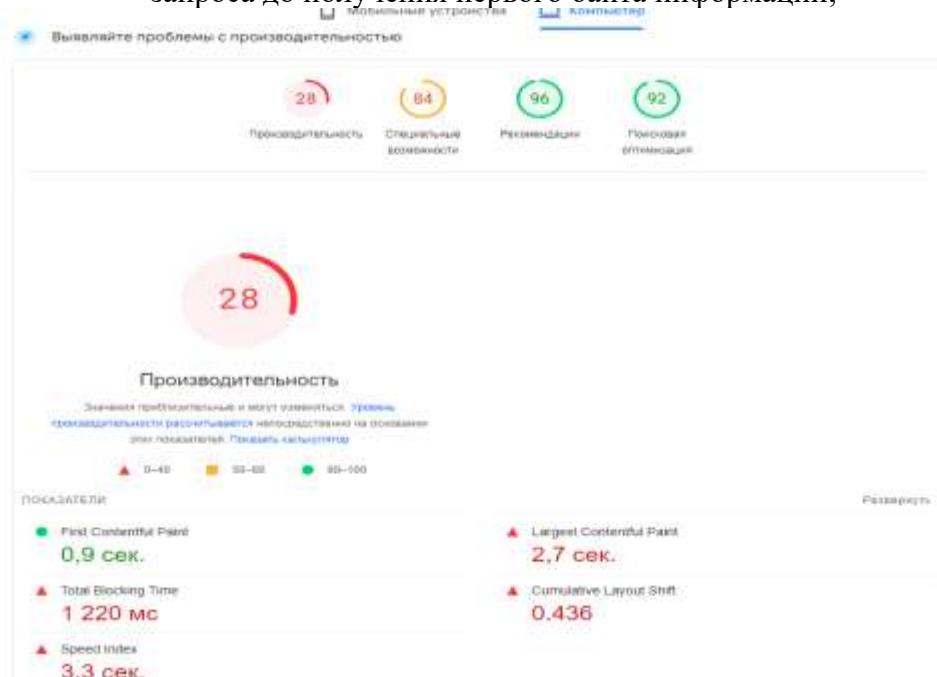


Рисунок 2 - Общий показатель производительности сайта

Не впечатляющие результаты, к сожалению. Общая производительность хуже некуда [Рисунок 2] – составлено авторами.

Но это может решить глобальную проблему, так как это возможное решение проблемы. По результатам анализа стало ясно, что скорость загрузки и время ответа сервера значительно ниже нормальных значений. Было принято решение исправить два пункта, отмеченных на скриншоте.

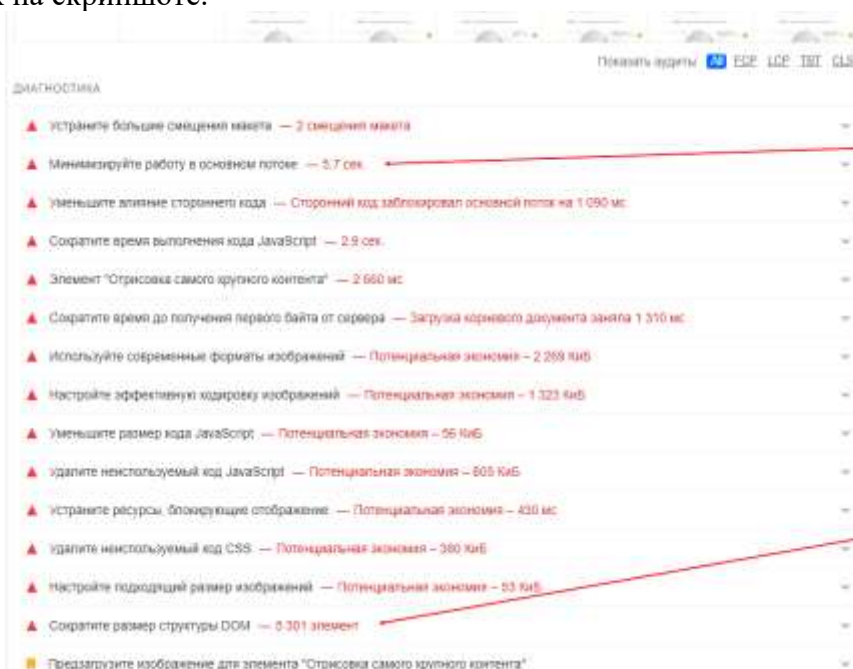


Рисунок 3 - Советы по оптимизации от Google

Благодаря современным средствам отладки можно посмотреть, из-за чего вызываются те или иные проблемы, воспользуемся этим решением [Рисунок 3] – составлено авторами.

Был проведён анализ информации по оптимизации кода на JavaScript, также с помощью различных ИИ для получения информации и советов касательно JS на проекте.

Согласно рекомендациям и изученной информации было принято несколько решений:

- сокращение количества итераций;
- чистка кода от неиспользуемых функций;
- чистка кода от глобальных переменных. (Переменные были перенесены в функции);
- реструктуризация структуры DOM дерева;

Выполнение первых трех пунктов не представляло особой сложности, однако пришлось потрудиться над DOM деревом. В данном проекте была автоматический вызов всех функций при первичной загрузке страницы на клиентском устройстве.

Первым делом я поставил условие на вызов функций внутри самих функций: [Рисунок 4] – составлено авторами.

```

1 document.addEventListener('DOMContentLoaded', () => {
2   const popup_city = document.querySelector('#popup-city')
3   const popup_contacts = document.querySelector('#popup-contacts-city')
4
5   if (popup_city) {
6     $.fancybox.open({
7       src: `#${popup_city.id}`,
8       type: 'inline',
9     });
10  }
11
12  if (popup_contacts) {
13    setTimeout(() => {
14      const interval = setInterval(() => {
15        if (document.querySelector('.popup-city._bs.fancybox-content')) return
16        $.fancybox.open({
17          src: `#${popup_contacts.id}`,
18          type: 'inline'
19        });
20        clearInterval(interval)
21      }, 1000)
22    }, 5000)
23  }
24 })
25

```

Рисунок 4 – Отрезок кода, отвечающий за условия вызова функций

Проделав данную работу с каждой функцией, было принято решение - переход к структуре DOM

Было принято решение проанализировать функции и разделить их на критически важные для первой загрузки и остальные, которые не влияют на отображение элементов.

[Рисунок 5] – составлено авторами

```

1 document.addEventListener('DOMContentLoaded', function () {
2   // 1. Критические функции - выполняются сразу
3   initCriticalFunctions()
4   // 2. Некритические функции - с задержкой
5   setTimeout(() => {
6     initNonCriticalFunctions()
7   }, 100)
8   // 3. Настройки fancybox
9   $.fancybox.defaults.btnTpl.share = false
10 })
11 // Критические функции - то, что нужно сразу при загрузке страницы
12 function initCriticalFunctions() {
13   // Навигация и главное меню
14   initMainNav()
15   initMenu()
16   initMainCatalog()
17   // Базовый функционал
18   initLogin()
19   openAuth()
20   initBasket()
21   bigSliderOpen() ==
22   // Основные UI компоненты
23   initSwiper()
24   initFancyBox()
25   initTabs() ==
26   // формы
27   initPlaceholder()
28   initFormValidation()
29 }
30 // Некритические функции можно подгрузить с задержкой.
31 function initNonCriticalFunctions() {
32   // функции, которые не обязательны для первого рендера
33   initClickAttribute()
34   initinterregional()
35   initAddModifation() ==
36 }

```

Рисунок 5 – Отрезок кода, отвечающий за очередность вызова функций



Результаты анализа и распределения функций выявили некоторые проблемы с отображением CSS. Эти сложности решаются путем изменения стилей и переработки подхода к их вызову. После тщательного изучения информации и продолжительного мозгового штурма было найдено оптимальное решение, которое заключалось в изменении порядка вызова элементов в файле index.html. [Рисунок 6] – составлено авторами, [Рисунок 7] – составлено авторами,

```
1 <<
2 <!doctype html>
3 <html lang="ru">
4
5 <head>
6   <meta charset="UTF-8" />
7   <link rel="icon" type="image/svg+xml" href="/vite.svg" />
8   <meta name="viewport" content="width=device-width, initial-scale=1.0" />
9   <title></title>
10  <! -- Предзагрузка основных стилей -->
11  <link rel="preload" href="/src/assets/styles/main.css" as="style">
12  <link rel="preload" href="/src/index.css" as="style">
13  [?] -- Базовые критические стили -->
14  <style>
15    body {
16      margin: 0;
17      padding: 0;
18      opacity: 0;
19      background-color: black;
20    }
21
22    body.loaded {
23      opacity: 1;
24      transition: opacity 0.2s ease;
25    }
26
27    #app {
28      width: 100%;
29      height: 100%;
30    }
31  </style>
32 </head>
33
```

Рисунок 6 – Отрезок кода главной страницы, где указаны мета-теги и главные стили

```

34 <body class="theme-dark">
35 <div id="app"></div>
36 <!-- Добавляем класс loaded когда страница загрузится -->
37 <script>
38   class ClassWatcher {
39     constructor(targetNode, classToWatch, classAddedCallback, classRemovedCallback) {
40       this.targetNode = targetNode
41       this.classToWatch = classToWatch
42       this.classAddedCallback = classAddedCallback
43       this.classRemovedCallback = classRemovedCallback
44       this.observer = null
45       this.lastClassState = targetNode.classList.contains(this.classToWatch)
46       this.init()
47     }
48     init() {
49       this.observer = new MutationObserver(this.mutationCallback)
50       this.observe()
51     }
52     observe() {
53       this.observer.observe(this.targetNode, { attributes: true })
54     }
55     disconnect() {
56       this.observer.disconnect()
57     }
58     mutationCallback = mutationsList => {
59       for(let mutation of mutationsList) {
60         if (mutation.type === 'attributes' && mutation.attributeName === 'class') {
61           let currentClassState = mutation.target.classList.contains(this.classToWatch)
62           if(this.lastClassState !== currentClassState) {
63             this.lastClassState = currentClassState
64             if(currentClassState) {
65               this.classAddedCallback()
66             }
67             else {
68               this.classRemovedCallback()
69             }
70           }
71         }
72       }
73     }
74   }
75   let targetNode = document.body;
76   function workOnClassAdd() {
77     document.body.classList.add('loaded');
78   }
79   function workOnClassRemoval() {
80     // alert("I'm triggered when the class is removed")
81   }
82   // watch for a specific class change
83   let classWatcher = new ClassWatcher(targetNode, 'theme-white', workOnClassAdd, workOnClassRemoval)
84   let classWatcher2 = new ClassWatcher(targetNode, 'theme-dark', workOnClassAdd, workOnClassRemoval)
85   // targetNode.classList.add('trigger') // triggers workOnClassAdd callback
86
87   window.addEventListener('load', () => {
88     document.body.classList.add('loaded');
89   });
90 </script>
91 <script type="module" src="/src/main.js"></script>
92 </body>
93 </html>

```

Рисунок 7 – Отрезок кода главной страницы, где указаны мета-теги и главные стили

А вот оно и решение, последний элемент пазла, структура, которую необходимо было переделать. Новый порядок такой:

- Черный экран (до того, как не прогрузятся все стили)
- Прогрузка стилей
- Preloader
- Основная HTML разметка

Именно это нам и нужно, теперь нет проблемы с отображением стилей и отображением контента, порядок правильный

SSR хоть и полезная вещь, но при небольшой ошибке в проекте придётся довольно долго разбираться и искать проблему...

### **Заключение**

Подводя итог, можно сказать, что проблема отображение динамического контента была решена. Была выявлена неполадка, которая заключалась в следующем. Первоначально загружалась HTML – разметка, но стили применялись позже. Это было неестественно, а также негативно сказывалось на восприятие веб-сайта пользователями.

Для решения этой проблемы был проведен анализ времени загрузки, проведен процесс оптимизации кода JavaScript и стилей CSS, а также был проведен рефакторинг главного компонента страницы – index.html. В коде главной страницы было добавлено свойство перезагрузки стилей до появления HTML структуры, что решило главную проблему.

Применения этих методов значительно улучшило пользовательский опыт и ускорило всю работы сайта. В результате пользователи более не сталкивались с проблемами отображения компонентов на страницах сайта. Работа над оптимизацией клиент-серверного соединения показала, что даже небольшие изменения загрузки компонентов существенно влияют на общий результат работы всего проекта.

### **Список источников**

1. Гречкин В. А. Инструменты верстки сайтов // Национальный исследовательский университет «МЭИ». 2024. С. 91–95.
2. Тонхоноева А. А. Средства разработки web-приложений // Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова. 2019. С. 36–39.
3. Кузьмичев И. П. Профилирование и оптимизация Web Приложений // Псковский государственный университет. 2023. С. 197–200.
4. Берьянов М. С. Сравнение отрисовки сайта на стороне клиента (CSR) и на стороне сервера (SSR) // Университет ИТМО. 2023. С. 39–41.
5. Агафонова М. В. Оптимизация рендеринга веб-приложения на основе frontend-фреймворка // Университет ИТМО. 2023. С. 47–52.
6. Филисов Д. А. Высвобождение производительности: глубокое погружение в приложения с высокой нагрузкой // Инновационная Наука. 2023. С. 37–47.
7. Кравцов Е. П. Разработка высокопроизводительных react-приложений: методы и практики оптимизации // Sberdevices. 2024. С. 53–58.
8. Azhariyah S., Muhammad Mukhlis Framework CSS: tailwind css untuk front-end website store Pt. XYZ // Politeknik Negeri Subang. 2024. С. 30–36.
9. Перфильев Н. В., Макаров Д. А. Оптимизация сборки frontend-приложений // Забайкальский государственный университет. 2019. С. 44–46.
10. Насиров Э. Ф., Кириллов Д. С., Чернова М. В. Фреймворк javascript VueJS // ФГБОУ ВО «Казанский национальный исследовательский технологический университет». 2020. С. 65–67.
11. Nugroho M. A., Wuryanto E., Faqih K. Optimizing uncapacitated facility location problem with cuckoo search algorithm based on gauss distribution // Airlangga University. 2023. С. 361.
12. Анарбеков Т. Р., Ачекеев К. С., Сейтказиева Н. С., Мамажунус Кызы А. Разработка компьютерной игры "2024 " на языке программирование java script и CSS // Кыргызский государственный университет имени И. Арабаева. 2023. С. 24–32.
13. A Jartarghar H., Rao Salanke G., A.R A.K., G.S SH., Dalali SH. React apps with server-side rendering: Next.JS // Department of Computer Science and Engineering, R.V College of Engineering, Bengaluru, India. Don Bosco Institute of Technology, Bengaluru, India. 2022. С. 25–29.
14. Кирилов Р. Ф., Кудряшова А. А., Пузанков К. Р., Смолин А. А. Оптимизация производительности веб-приложений на Vue.js и React: лучшие практики и инструменты // ОГАПОУ «Ульяновский авиационный колледж - Межрегиональный центр компетенций». 2024. С. 31–35.

**Сведения об авторах**

**Мыщук Ростислав Александрович**, студент 3-го курса кафедры «Информационных Систем и технологий», Кубанский государственный аграрный университет им. Трубилина, г. Краснодар, Россия

**Топчин Эдгар Гендрикови**, студент 3-го курса кафедры «Информационных Систем и технологий», Кубанский государственный аграрный университет им. Трубилина, г. Краснодар, Россия

**Ринас Николай Анатольевич**, доцент, кандидат технических наук Кубанский государственный аграрный университет им. Трубилина, г. Краснодар, Россия

**Information about the authors**

**Mycyk Rostislav Aleksandrovich**, 3rd year student of the Department of Information Systems and Technologies, Kuban State Agrarian University named after Trublina, Krasnodar, Russia

**Topchin Edgar Gendrikovich**, 3rd year student of the Department of Information Systems and Technologies, Kuban State Agrarian University named after Trublina, Krasnodar, Russia

**Rinas Nikolay Anatolyevich**, Associate Professor, Candidate of Technical Sciences, Kuban State Agrarian University named after Trublina, Krasnodar, Russia

**УДК 330.45**

**DOI 10.26118/2782-4586.2025.33.96.003**

**Коваль Иван Алексеевич**

Кубанский государственный аграрный университет им. И. Т. Трубилина

**Чувилев Егор Станиславович**

Кубанский государственный аграрный университет им. И. Т. Трубилина

**Осадчая Анастасия Викторовна**

Кубанский государственный аграрный университет им. И. Т. Трубилина

### **Агент-ориентированное моделирование в экономике**

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются современные программные продукты, используемые для математическо-экономического моделирования. Особое внимание уделяется их возможностям, преимуществам и ограничениям при решении сложных экономических задач. Рассмотрены такие инструменты, как MATLAB, Python (библиотеки NumPy, Pandas, SciPy), R, GAMS и другие, которые позволяют проводить анализ данных, строить прогнозы и оптимизировать экономические процессы. Приведены примеры успешного применения этих инструментов в мировой и российской практике, включая моделирование финансовых рынков, управление рисками и оптимизацию ресурсов. Также обсуждаются перспективы развития программных продуктов для экономического моделирования в условиях цифровизации.

**Ключевые слова:** математическо-экономическое моделирование, программные продукты, MATLAB, Python, R, GAMS, оптимизация, прогнозирование.

**Koval Ivan Alekseevich**

Kuban State Agrarian University

**Chuvilov Egor Stanislavovich**

Kuban State Agrarian University

**Osadchaya Anastasia Viktorovna**

Kuban State Agrarian University

### **Agent-based modeling in economics**

**Abstract.** This article discusses modern software products used for mathematical and economic modeling. Special attention is paid to their capabilities, advantages, and limitations in solving complex economic problems. Tools such as MATLAB, Python (libraries NumPy, Pandas, SciPy), R, GAMS, and others are considered, which enable data analysis, forecasting, and optimization of economic processes. Examples of successful applications of these tools in global and Russian practice are provided, including financial market modeling, risk management, and resource optimization. The prospects for the development of software products for economic modeling in the context of digitalization are also discussed.

**Keywords:** mathematical and economic modeling, software products, MATLAB, Python, R, GAMS, optimization, forecasting.

Современная экономическая наука все чаще обращается к точным математическим методам для анализа сложных систем и процессов. Развитие вычислительной техники и программного обеспечения открыло новые возможности для экономического моделирования, позволяя исследователям решать задачи, которые ранее считались неразрешимыми. В данной статье мы рассмотрим наиболее востребованные программные продукты, используемые в математико-экономическом моделировании, и проанализируем их применение в научных исследованиях и практической деятельности.

Среди многообразия программных решений особое место занимают специализированные математические пакеты. Универсальные математические пакеты, такие как MATLAB и Mathematica, предлагают комплексные среды для выполнения сложных вычислений. Эти системы особенно востребованы для построения динамических моделей и решения задач оптимального управления. Их преимущества включают мощные встроенные функции, качественную визуализацию результатов и специализированные тулбоксы для экономических расчетов.

MATLAB сохраняет лидерские позиции в академической среде благодаря мощному функционалу для численных расчетов и качественной визуализации результатов. Его встроенные инструменты для символьных вычислений и работы с матрицами особенно востребованы при построении сложных экономико-математических моделей.

Параллельно наблюдается стремительный рост популярности языка Python в экономических исследованиях. Комбинация библиотек NumPy, Pandas и SciPy образует универсальную платформу для анализа данных, тогда как специализированные пакеты типа StatsModels предоставляют готовые решения для эконометрического моделирования. Открытость и гибкость экосистемы Python способствуют ее активному проникновению как в академическую среду, так и в бизнес-аналитику.

Статистический язык R сохраняет свои позиции в качестве стандартного инструмента для эконометрических расчетов. Его преимущества – богатая коллекция специализированных пакетов и развитые средства визуализации – делают R незаменимым для воспроизводимых исследований. Особенно востребованы возможности R для работы с панельными данными и построения сложных регрессионных моделей.

Для решения оптимизационных задач экономисты часто обращаются к специализированным системам типа GAMS. Их ключевое преимущество – эффективные алгоритмы решения задач линейного и нелинейного программирования, что особенно важно при моделировании производственных процессов и управлении ресурсами. Однако высокая стоимость и сложность освоения ограничивают их применение преимущественно корпоративным сектором.

При выборе программного обеспечения для экономического моделирования необходимо учитывать несколько ключевых факторов. Производительность и масштабируемость особенно важны при работе с большими объемами данных или сложными моделями. В этом отношении MATLAB и Python демонстрируют отличные результаты, тогда как R может уступать в скорости обработки крупных массивов информации.

Гибкость и расширяемость системы определяют возможности адаптации инструмента под конкретные исследовательские задачи. Здесь безусловными лидерами являются Python и R благодаря их открытой архитектуре и богатым возможностям кастомизации. Специализированные системы, такие как GAMS, менее гибки, но предлагают готовые решения для определенных классов задач.

Важным критерием является доступность программного обеспечения. Открытые решения (Python, R) доступны бесплатно, тогда как MATLAB и GAMS требуют приобретения дорогостоящих лицензий. Однако коммерческие продукты часто предлагают более удобный интерфейс и техническую поддержку.

Кривая обучения также играет существенную роль при выборе инструмента. Python считается наиболее дружелюбным для начинающих, тогда как специализированные системы требуют изучения специфического синтаксиса и концепций.

Таблица 1 – Сравнения основных характеристик рассматриваемых программных продуктов

Характеристика	MATLAB	Python	R	GAMES
Стоимость	Высокая	Бесплатно	Бесплатно	Высокая
Кривая обучения	Средняя	Пологая	Крутая	Крутая
Производительность	Высокая	Высокая	Средняя	Высокая

Гибкость	Средняя	Высокая	Высокая	Ограниченная
Сообщество	Большое	Огромное	Большое	Узкое

Современные программные продукты находят широкое применение в различных областях экономики. В макроэкономическом анализе и прогнозировании активно используются DSGE-модели, реализуемые в MATLAB с помощью специализированных надстроек. Центральные банки и исследовательские институты применяют эти инструменты для анализа воздействия монетарной политики и прогнозирования экономических циклов.

В финансовом секторе Python стал стандартом для алгоритмической торговли, риск-менеджмента и анализа инвестиционных стратегий. Крупные банки и инвестиционные компании используют машинное обучение и методы анализа временных рядов для прогнозирования рыночных тенденций и оценки рисков.

Оптимизационные системы нашли широкое применение в логистике и управлении цепочками поставок. Розничные сети и производственные предприятия используют GAMS и аналогичные системы для минимизации издержек и оптимизации бизнес-процессов.

Агент-ориентированные модели применяются для анализа рыночной динамики, распространения инноваций и моделирования социально-экономических процессов. Эти подходы особенно ценны при изучении сложных систем, где традиционные методы оказываются недостаточно эффективными.

Современные тенденции в области экономического моделирования связаны с несколькими ключевыми направлениями. Интеграция методов искусственного интеллекта открывает новые возможности для анализа данных и прогнозирования. Глубокое обучение и обработка естественного языка позволяют учитывать в моделях неструктурированную информацию, такую как новостные потоки и социальные медиа.

Развитие облачных технологий делает сложные методы моделирования более доступными. Облачные платформы предлагают масштабируемые вычислительные ресурсы, что особенно важно для обработки больших данных и выполнения ресурсоемких расчетов.

Автоматизация процессов моделирования упрощает работу исследователей. Современные инструменты автоматического машинного обучения (AutoML) и автоматического дифференцирования снижают порог вхождения для новых пользователей и ускоряют процесс построения моделей.

Особое внимание уделяется вопросам воспроизводимости исследований и прозрачности моделей. Новые стандарты документации и визуализации результатов способствуют повышению качества экономического анализа.

Современные программные продукты предоставляют экономистам и исследователям мощный инструментарий для решения широкого круга задач. Выбор конкретного программного обеспечения должен основываться на тщательном анализе требований к решаемой задаче, доступных ресурсов и необходимого уровня точности.

Будущее экономического моделирования видится в интеграции различных подходов и создании гибридных моделей, сочетающих преимущества разных парадигм. Особое значение приобретает развитие междисциплинарных подходов, объединяющих экономическую теорию, компьютерные науки и современные методы анализа данных.

Для эффективного использования современных программных продуктов необходимо постоянное обучение и профессиональное развитие. Университеты и образовательные центры должны активно включать в свои программы курсы по компьютерному моделированию и работе с современными аналитическими инструментами.

#### Список источников

1. Современные методы экономического моделирования / Под ред. А.Н. Колмогорова. - М.: Финансы и статистика, 2023.

2. Современные методы экономического анализа: учебное пособие / Под ред. А.Н. Петрова. - М.: ИНФРА-М, 2024.
3. Официальная документация по MATLAB, Python, R, GAMS.
4. Научные публикации в области экономического моделирования 2020-2024 гг.

#### **Сведения об авторе**

**Коваль Иван Алексеевич**, бакалавр, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия.

**Чувилев Егор Станиславович**, бакалавр, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия.

**Осадчая Анастасия Викторовна**, ассистент кафедры экономической кибернетики ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина», Краснодар, Россия.

#### **Information about the author**

**Koval Ivan Alekseevich**, Bachelor's degree, Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia.

**Chuvilov Egor Stanislavovich**, Bachelor's degree, Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia.

**Osadchaya Anastasia Viktorovna**, assistant of the Department of Economic Cybernetics Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia.



УДК 339.138

DOI 10.26118/2782-4586.2025.85.10.005

**Кольцов Дмитрий Аркадьевич**  
Финансовый университет при Правительстве РФ

### **Сущность и значение NPS**

**Аннотация.** В современном мире существует большое количество метрик, с помощью которых можно измерить различные параметры продукта, такие как рентабельность, выручка, вовлеченность потребителя, удовлетворенность клиента и так далее. Одной из основных метрик любого продукта выступает индекс потребительской лояльности, сокращенно NPS (Non promoter score). В данной статье будет описана суть данного показателя, методология его замера, а также влияние на различные другие параметры, такие как прибыльность и выручка от продажи продукта. Так же будут рассмотрены различные точки зрения касательно объективного отражения средней лояльности клиентов, другими словами, каких респондентов необходимо исключать из выборки.

**Ключевые слова:** клиентский опыт, NPS, методология замеров NPS, индекс лояльности

**Koltsov Dmitriy Arkadievich**  
Financial University under the Government of the Russian Federation

### **The essence and meaning of NPS**

**Annotation.** In the modern world, there are a large number of metrics that can be used to measure various product parameters, such as profitability, revenue, customer engagement, customer satisfaction, and so on. One of the main metrics of any product is the consumer loyalty index, abbreviated NPS (Non-promoter score). This article will describe the essence of this indicator, the methodology of its measurement, as well as the impact on various other parameters, such as profitability and revenue from the sale of the product. Various points of view regarding the objective reflection of average customer loyalty will also be considered, in other words, which respondents should be excluded from the sample.

**Keywords:** customer experience, NPS, NPS measurement methodology, loyalty index

В первую очередь необходимо ознакомиться с краткой исторической справкой касательно появления данного индекса, понять, как появилась идея/необходимость замера лояльности клиентов. Впервые упоминание о NPS было замечено в статье Фредерика Райхельда «The One Number You Need to Grow», которую он опубликовал в журнале Harvard Business Review в 2003 году<sup>1</sup>. Фредерик потратил много времени на исследование лояльности и прибыльности продуктов/компаний, а также выводил большое количество взаимосвязей между данными показателями. В первую очередь автор рассказывает о двухлетнем опыте, благодаря которому он понял какой именно вопрос надо задать клиенту, чтобы наиболее точно измерить его лояльность к бренду. Этот вопрос звучит так: «Готовы ли вы порекомендовать ... своим друзьям или знакомым?». Также автор приводит абстрактное определение лояльности, трактуя его как готовность кого-то — клиента, сотрудника, друга — сделать инвестиции или личную жертву для укрепления отношений. В свою очередь, другой, не менее уважаемый, автор научных исследований Е.А. Хартман пишет, что лояльность можно рассматривать как правильное и благожелательное

---

<sup>1</sup> <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>

отношение клиента к компании или к её товарам или услугам.<sup>1</sup> Исходя из этого можно сделать вывод, что лояльность клиентов состоит не только из желания клиента покупать товар у конкретной компании, она также включает в себя готовность клиента советовать компанию своим знакомым, уверенность клиента в надежности и правильное понимание миссии компании.

Конечно, большие бизнесмены, владельцы крупных компаний гораздо раньше поняли, что необходимо управлять лояльностью своих покупателей и сотрудников. Например, уже в 1914 году некоторые магазины в США начали выдавать специальные карточки состоятельным покупателям<sup>2</sup>, которые точно порекомендуют их магазин, в последствии данные карточки мы называем картами лояльности.

Естественно, с развитием науки появлялась необходимость точного измерения лояльности клиентов. Было разработано большое количество методов оценки лояльности, например, метод разделения потребностей, в котором в первую очередь смотрели на количество повторных покупок или методики Уилтона, который предложил несколько уровней лояльности: «адвокат» и «союзник»<sup>3</sup>.

На практике же прижился и показал свою эффективность метод замера лояльности, который будет описан далее. Конечно, процесс замера может отличаться в зависимости от сферы деятельности компании и особенностей продукта. Тем не менее, общая концепция, которая будет описана далее должна быть соблюдена для отражения максимально объективных цифр.

При измерении лояльности в первую очередь встаёт вопрос как уточнить у клиента насколько он готов рекомендовать бренд своим друзьям или знакомым, насколько он лоялен. Современные информационные технологии позволяют сделать это разными способами: телефонное интервью, онлайн опрос в мобильном приложении или на сайте компании, письменный ответ на листе бумаги и тд. Каждый из этих способов обладает своими положительными и отрицательными свойствами. Например, онлайн опрос потребует гораздо меньше времени для рассылки его в сторону респондентов. Современные сервисы помогают сделать это в пределах 5 минут. Но в то же время доля отклика в данных форматах опроса гораздо ниже, чем, например, в телефонном интервью.<sup>4</sup>

Анализируя разнообразие инструментов сбора обратной связи, многие управленцы или сотрудники крупных компаний останавливаются на телефонном интервью, так как оно обеспечивает достаточный уровень успешности прохождения (дозвонов), имеет приемлемую стоимость, а также точно отражает оценку, которую ставит респондент. В онлайн опросах часто встречаются прохождения опроса, в которых респондент отвечает на всё случайным образом, а открытые вопросы пропускает, стараясь быстрее закончить опрос.

При совершение успешного звонка интервьюер в первую очередь должен расположить клиента к себе<sup>5</sup>: представиться, уточнить удобно ли пройти опрос, назвав среднее время прохождения и при наличии ответить на вопросы респондента. После вводной части необходимо задать основной вопрос, позволяющий измерить лояльность клиента: «Насколько вероятно, что вы порекомендуете продукт/компанию своим друзьям или знакомым?» - а также, уточнить шкалу оценивания – «Оцените по шкале от «0» до «10», где «0» означает точно не порекомендую, а «10» - точно порекомендую». Именно в таком варианте формулировки вопроса NPS будет посчитан объективным образом. Главным условием основного вопроса NPS является отсутствие любой стилистической окраски, как

<sup>1</sup> Хартман Е.А. Формирование лояльности клиентов / Е.А. Хартман // Управление продажами, 2011. № 05(06). С. 294.

<sup>2</sup> <https://cyberleninka.ru/article/n/bankovskie-karty>

<sup>3</sup> <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podhody-k-otsenke-loyalnosti-klientov-v-torgovle/viewer>

<sup>4</sup> ТЕЛЕФОН VS ОНЛАЙН URL: [https://old.sociologos.ru/upload/File/phone\\_vs\\_online\\_shashkin.pdf](https://old.sociologos.ru/upload/File/phone_vs_online_shashkin.pdf)

<sup>5</sup> Интервью как способ получения информации в качественной стратегии исследовательского поиска <https://cyberleninka.ru/article/n/intervyu-kak-sposob-polucheniya-informatsii-v-kachestvennoy-strategii-issledovatel'skogo-poiska>

позитивной, так и негативной, чтобы у клиента отсутствовало подсознательное желание повысить/снизить оценку.

На основании ответа респондента его можно отнести к одной из категорий: критик, нейтрал или промоутер. Критиками считаются респонденты, поставившие оценку от 0 до 6 и с большой долей вероятности будут не рекомендовать продукт, а отговаривать потенциальных клиентов взаимодействовать с ним. Данная группа респондентов с большой долей вероятности имеет негативный опыт взаимодействия с продуктом или компанией. Для того, чтобы понять, какой именно фактор повлиял на снижение оценки необходимо уточнять у критиков это в открытом вопросе. Он может иметь различные формулировки, например: «Что вам не понравилось и какие рекомендации вы готовы дать?». Открытый вопрос может быть сформулирован различным образом в зависимости от специфики продукта. Тем не менее он необходим для того, чтобы понять, что респондент в действительности является критиком. Если же на открытый вопрос критик говорит, что у он доволен продуктом, у него нет рекомендаций по его улучшению и он с большой долей вероятности порекомендует его своим друзьям или знакомым, то данный респондент вероятнее всего не является критиком и его можно отнести к другой категории (нейтралы или промоутеры). Низкая же оценка может быть вызвана различными факторами, независящими от самого продукта. Например, респондент неправильно понял шкалу оценивания и вместо шкалы 0-10 оценивал по шкале 0-5, которая наиболее распространена в отечественной системе оценивания. В данном случае, при выставлении оценки 5, критика необходимо отнести к промоутерам, а при выставлении оценки 4 – к нейтралам.

Нейтралами же являются респонденты, поставившие оценки 7 или 8. Для данной группы характерно как наличие позитивного опыта, так и наличия определенной зоны роста продукта, которую нейтрал заметил. Для того, чтобы точно определить, что это за зона роста, необходимо задать открытый вопрос респонденту, например: «Какие рекомендации для улучшения вы можете дать?». Относительно ответа респондента, со стороны компании могут быть предприняты некоторые шаги для улучшения клиентского опыта. По итогам принятия определённых шагов для улучшения клиентского опыта, можно повторно опрашивать клиента, информируя его о предпринятых действиях и уточняя изменилось ли его мнение.

К промоутерам принято относить респондентов, поставивших оценки 9 и 10. Данная группа респондентов является ключевой для компании, потому что именно данные клиенты готовы продолжать своё взаимодействие, покупая дополнительные продукты и привлекая к покупке своих друзей и знакомых. Благодаря промоутерам компания может рассчитывать на долгосрочный рост и развитие. Кроме того, в краткосрочной перспективе промоутеры могут стимулировать дополнительную выручку из-за «сарафанного радио». Для того, чтобы удержать клиента в категории промоутеров, компании также необходимо принимать какие-либо меры. Понять какие действия можно совершать позволит комментарий респондента в открытом вопросе после оценки NPS. Вопрос может звучать так: «Что вам понравилось и какие рекомендации вы готовы дать?». Рассмотрев ответы на данный вопрос, можно понять сильные стороны своего продукта и акцентировать на них внимание, например, при продаже данного продукта.

Распределив респондентов на три данные категории, необходимо провести анализ, рассмотрев комментарии, которые были получены в открытом вопросе. Эти комментарии могут содержать абсолютно разную информацию. Она может быть как полезна для нас: нести какую-либо ценность или иметь в себе инсайт, который мы не знали ранее, так и быть абсолютно не применимой на практике. Например, респондент может сказать, что он сегодня попал в аварию, пока добирался до работы, поэтому у него ужасное настроение и он ни в коем случае не порекомендует нашу компанию – ставит оценку 0 из 10. В данном случае в явном виде прослеживается несколько иной фактор, не зависящий от нашей компании, который повлиял на оценку клиента. В данном случае мы можем с уверенностью говорить, что респондент в вопросе NPS оценивал не нашу компанию, а какой-либо другой

фактор (конечно, если наша компания не является производителем авторезины и ДТП произошло не по нашей вине). В текущей практике принято исключать из итогового анализа похожие комментарии критиков и нейтралов.

После анализа оставленных комментариев необходимо измерить NPS, используя данную формулу<sup>1</sup>:

$$NPS = \frac{n_{\text{пром}}}{n} - \frac{n_{\text{крит}}}{n}$$

Где:

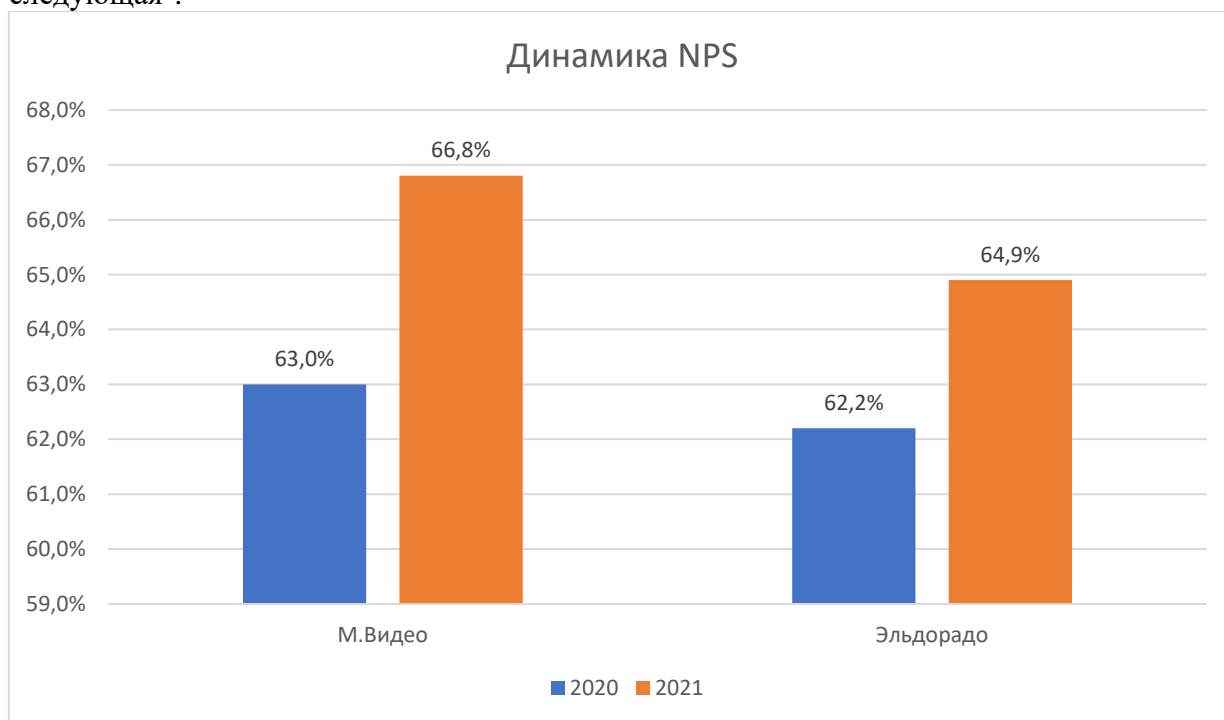
$n$  – количество респондентов, поставивших оценку NPS;

$n_{\text{пром}}$  – количество промоутеров;

$n_{\text{крит}}$  – количество критиков.

При этом необходимо учитывать, что при анализе открытых комментариев мы могли стереть часть оценок и показывать итоговый вариант. В некоторых случаях можно сравнивать NPS до проведения анализа комментариев и после для того, чтобы отражающиеся данные были наиболее объективны и показательны. Но использовать для внешнего представления всё же рекомендуется очищенную выборку, то есть то значение, которое мы получаем после исключения критиков и нейтралов, которые снизили оценку из-за факторов, не зависящих от нашей компании/продукта.

Большинство компаний на ранке придерживаются именно такого подхода к измерению уровня лояльности. Для того, чтобы понять важности и необходимость изучения лояльности клиентов, рассмотрим примеры компаний, у которых прослеживается взаимосвязь основных финансовых показателей и уровня NPS. Например, по данным годового отчета по компаниям М.Видео и Эльдорадо, динамика NPS в разрезе по годам следующая<sup>2</sup>:



Исходя из данного графика мы видим, что NPS по двум данным компаниям показал положительную динамику за 2020 – 2021 год. При этом средние показатели по М.Видео

<sup>1</sup> Sven Baehre, Michele O’Dwyer, Lisa O’Malley, Nick Lee. The use of Net Promoter Score (NPS) to predict sales growth: insights from an empirical investigation (англ.) // Journal of the Academy of Marketing Science. — 2021-07-05. — ISSN 1552-7824. — doi:10.1007/s11747-021-00790-2.

<sup>2</sup> [https://www.mvideoeldorado.ru/fileadmin/user\\_upload/annual\\_reports/ru/2021/GO2021\\_M.Video-EHldorado\\_\\_2\\_.pdf](https://www.mvideoeldorado.ru/fileadmin/user_upload/annual_reports/ru/2021/GO2021_M.Video-EHldorado__2_.pdf)

выше показателей по Эльдorado. Рассмотрим, как данная динамика отражается на выручке данной группе компаний, занимающейся продажей электроники<sup>1</sup>:



Заметим рост выручки с 2020 на 2021 год на 12,9%, что доказывает наличие положительной корреляции между индексом NPS и финансовой отчётностью компании.

Подводя итог исследования, необходимо отметить, что при измерении NPS важно придерживаться определенной методологии, которая описана выше. Это поможет компании найти определенные зоны роста, увеличить финансовые показатели, а также понять на каком месте она находится относительно конкурентов.

#### Список источников

1. Reichheld, F. F. The One Number You Need to Grow [Электронный ресурс] // Harvard Business Review. — 2003. — Декабрь. — URL: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow> (дата обращения: 20.02.2025).
2. Хартман Е. А. Формирование лояльности клиентов / Е. А. Хартман // Управление продажами. — 2011. — № 05(06). — С. 294.
3. Банковские карты [Электронный ресурс] // CyberLeninka. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bankovskie-karty> (дата обращения: 20.02.2025).
4. Современные подходы к оценке лояльности клиентов в торговле [Электронный ресурс] // CyberLeninka. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-podhody-k-otsenke-loyalnosti-klientov-v-torgovle/viewer> (дата обращения: 20.02.2025).
5. Телефон vs онлайн [Электронный ресурс] // Sociologos. — URL: [https://old.sociologos.ru/upload/File/phone\\_vs\\_online\\_shashkin.pdf](https://old.sociologos.ru/upload/File/phone_vs_online_shashkin.pdf) (дата обращения: 20.02.2025).
6. Интервью как способ получения информации в качественной стратегии исследовательского поиска [Электронный ресурс] // CyberLeninka. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/intervyu-kak-sposob-polucheniya-informatsii-v-kachestvennoy-strategii-issledovatel'skogo-poiska> (дата обращения: 20.02.2025).
7. Baehre S., O'Dwyer, M., O'Malley, L., Lee, N. The use of Net Promoter Score (NPS) to predict sales growth: insights from an empirical investigation // Journal of the Academy of Marketing Science. — 2021. — 5 июля. — ISSN 1552-7824. — doi:10.1007/s11747-021-00790-2.

<sup>1</sup> <https://www.mvideoeldorado.ru/ru/press-centr/press-relizy/detail/2611>

8. Годовой отчет М.Видео-Эльдорадо 2021 [Электронный ресурс] // М.Видео-Эльдорадо. — URL: [https://www.mvideoeldorado.ru/fileadmin/user\\_upload/annual\\_reports/ru/2021/GO2021\\_M.Video-ENldorado\\_\\_2\\_.pdf](https://www.mvideoeldorado.ru/fileadmin/user_upload/annual_reports/ru/2021/GO2021_M.Video-ENldorado__2_.pdf) (дата обращения: 20.02.2025).
9. Пресс-релизы М.Видео-Эльдорадо [Электронный ресурс] // М.Видео-Эльдорадо. — URL: <https://www.mvideoeldorado.ru/ru/press-centr/press-relizy/detail/2611> (дата обращения: 20.02.2025).

**Сведения об авторе**

**Кольцов Дмитрий Аркадьевич**, студент 4-го курса Финансового факультета, Финансовый Университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия

**Научный руководитель:**

**Пирогова Татьяна Викторовна**, к.э.н., доцент, Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва, Россия

**Information about the author**

**Koltsov Dmitry Arkadievich**, 4th year students of the Finance Faculty, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Scientific supervisor:

**Pirogova Tatiana Viktorovna**, Candidate of Economics, Associate Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia