

JOURNAL OF MONETARY ECONOMICS **No.10,2025** AND MANAGEMENT

SCIENTIFIC-PRACTICAL JOURNAL

JOURNAL OF MONETARY ECONOMICS AND MANAGEMENT

2025, no.10

ISSN 2782-4586

DOI 10.26118/2782-4586.2025.90.49.041

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 at Sumgayit State University. (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 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.

Potapov Maxim Alexandrovich – Doctor of Economics, Chief Researcher at the Chinese Economics and Politics Sector of the Center for Asia-Pacific Studies at the Primakov National Research Institute of World Economy and International Relations of the Russian Academy of Sciences.

Filkevich Igor Aleksandrovich – Doctor of Economics, Professor, Chief Researcher at the Center for Eurasian Studies of the Autonomous Non-Governmental Organization "Scientific Research Institute of Economic Strategies".

Chuvakhina Larisa Germanovna – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of World Economy and World Finance at the Financial University under the Government of the Russian Federation

Founder: ANO APE "UNIVERSITY ITBE", Moscow Published in Russian Publisher: ANO APE "UNIVERSITY ITBE", 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 "UNIVERSITY OF
INFORMATION TECHNOLOGIES AND BUSINESS EDUCATION

Legal address: 107113, Moscow, Sokolnicheskaya square, 4A, room. 12/4

Actual address: 1107113, Moscow, Sokolnicheskaya square, 4A, room. 12/4

E-mail: jomeam@yandex.ru

Date of publication: October, 2025. Format 210x297. Offset printing. Conv. oven 31,78. Circulation 500 exz. Retail price: 1000 rub.

Выходит двенадцать раз в году

Научно-практический журнал
2025, № 10

ISSN 2782-4586

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

DOI 10.26118/2782-4586.2025.90.49.041

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 Сумгайытского Государственного Университета. (Республика Азербайджан).

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.

Гридчина 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 Государственный социально-гуманитарный университет.

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

Потапов Максим Александрович – доктор экономических наук, главный научный сотрудник сектора экономики и политики Китая Центра азиатско-тихоокеанских исследований Национального исследовательского института мировой экономики и международных отношений имени Е.М.Примакова РАН.

Филькевич Игорь Александрович – доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник Центра Евразийских исследований АНО «Научно-исследовательский институт экономических стратегий».

Потапов Максим Александрович – доктор экономических наук, главный научный сотрудник сектора экономики и политики Китая Центра азиатско-тихоокеанских исследований Национального исследовательского института мировой экономики и международных отношений имени Е.М.Примакова РАН.

Чувакина Лариса Германовна – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры мировой экономики и мировых финансов Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

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

Учредитель: АНО ДПО "Университет ИТБО", г. Москва Издаётся на русском языке

Издатель: АНО ДПО «УНИВЕРСИТЕТ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ», 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 "Университет ИТБО"

Юридический адрес: 107113, г.Москва,пл. Сокольническая, д. 4 А , помещ. 12/4

Фактический адрес: 1107113, г.Москва,пл. Сокольническая, д. 4 А , помещ. 12/4

Адрес почты: jomeam@yandex.ru

Дата выхода в свет: 31.10.2025. Формат 210х297. Печать офсетная. Усл. печ. л. 31,78 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 eLIBRARY.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 eLIBRARY.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

Рябчикова Н. Н.

Развитие института агропромышленных кластеров на принципах цикличной экономики как одно из направлений его трансформации в контексте достижения национальных целей развития.....9-17

Вержаковская М. А., Гостев Д. В., Королев А. А.

Анализ и оценка перспектив развития стейблкоинов: между легальностью и теневым оборотом.....18-25

Вержаковская М. А., Гостев Д. В., Королев А. А.

Мемкойны: игровые валюты или современные финансовые пирамиды?.....26-36

Озерский С. В., Стефанова Н. А., Королев А. А.

Анализ состояния ПАО «АЛРОСА» в условиях пандемии COVID-19 и геополитического кризиса 2022 года.....37-49

Кызлаков К.А., Андриевских М. В.

Информационное общество и сетевые технологии в партийном брендинге: экономический аспект.....50-56

Бабаева З. Ш., Головина С. Г.

Методологические основания социальной устойчивости развития села.....57-67

Юрк Н. А., Динер Ю. А.

Моделирование персоны целевого потребителя в методологии QFD.....68-77

Абдусаламов Д. Р.

Современные тенденции и перспективы развития туризма в Республике Дагестан.....78-83

Лагулова Е. С., Кулагина О. В.

Интеграция эконометрических моделей прогнозирования в систему индикативного планирования региона: опыт Еврейской автономной области.....84-90

Долгополук Э. Э., Маркелова Е. А., Белоусова В. О.

Оценка влияния уровня развития технико-технологической базы на эффективность производства продукции растениеводства (по материалам Краснодарского края).....91-104

Зинич А.В.

Проектный подход к управлению цифровой трансформацией предприятий АПК....105-111

Урсова А. Б., Урсова В. И.

Казначейская система исполнения бюджета как фактор повышения эффективности использования государственных средств.....112-115

Иванова И. Г., Хажоков М. М., Журнаджиди С.

Оценка эффективности и конкурентных позиций компаний на основе маркетинговых исследований.....116-122

Харьковская В. А., Крючкина Н. С., Горпинченко Е.А. Региональная экономика под влиянием фармакологической промышленности: на примере Краснодарского края.....	123-126
Сучкова А. С., Константинова Д. А., Горпинченко Е. А. Внедрение технологий искусственного интеллекта в животноводство: анализ роста и проблематика.....	127-131
Мамедов С. С. Оценка эффективности «зеленых» мероприятий в жилищном строительстве на основе интегрального коэффициента жизненного цикла (LCA-LCC Index).....	132-140
Баетова Д. Р. Бюджетная обеспеченность неурбанизированных территорий (на примере Омской области).....	141-148
Киреев П. П. Трансформация инновационной среды высокотехнологичных промышленных систем на основе создания инновационных экосистем.....	149-152
Безпалько А. Р., Марилян Е. А., Матвеева И В. Экономические детерминанты и последствия международной трудовой миграции: современные теоретические подходы.....	153-166
Григорьян Д. Э., Данилкин К. И. Финансовая безопасность Российской Федерации: проблемы и поиск решений в банковском и производственном секторе.....	167-176
Коломиец В. Б. Античные истоки современной экономической эффективности: ретроспективный анализ «Политики» Аристотеля.....	177-183
Симонян А. А. Агентное моделирование цифровой экономики и устойчивое развитие.....	184-189
Сушко О. П. Стратегический анализ бизнес-систем.....	190-196
Алексеева Ю. П., Микрюкова А. О. Экономическое значение Met Gala для туристической и креативной индустрии Нью-Йорка.....	197-203
Баетова Д. Р. Оценка деловой активности организаций строительной отрасли в регионах России.....	204-211
Захарова Е. А. Ценностные ориентиры поколения Z: исследование с позиции управления персоналом.....	212-217
Толчина Д. Е. Роль цифровой трансформации в управлении финансами и оптимизации операционных процессов в международных компаниях.....	218-227

Семенов Д. А. Трансформация бизнес-моделей под влиянием ESG факторов и последствия для инвесторов.....	228-236
Динер Ю.А., Юрк Н. А. Формирование матрицы ожиданий целевого потребителя при разработке нового продукта в рамках реализации методологии QFD.....	237-247
Косенчук О. В. Перспективы применения предиктивной аналитики в управлении бизнес-процессами предприятия	248-256
Третьяк С. Н., Зенкова Т. Ю., Елисеев Г. Г. Состояние и перспективы развития непроизводственного сектора в условиях цифровой трансформации торговой инфраструктуры.....	257-263
Третьяк С. Н., Зенкова Т. Ю., Лукашова О. А. Принципы формирования и оценки эффективности закупочной логистики в непроизводственной сфере.....	264-270
Никонов А. Д., Антонова А. А. Использование больших данных в маркетинге.....	271-278
Юрк Н. А., Динер Ю. А. Технологии риск-менеджмента в практической деятельности предприятий.....	279-288
Лыжова А. В. Модельный подход к оценке эффективности взаимодействия университета и бизнеса в реализации инициатив устойчивого развития (на примере Республики Татарстан)...	289-299
Косенчук О.В., Зинич А. В. Искусственный интеллект в управлении экономическими рисками: современные тенденции и перспективы.....	300-310
Чумичев Д.В. Гибкий инжиниринг как стратегия повышения конкурентоспособности производственных предприятий машиностроения.....	311-316
Смирнов Н.П Инструментальное обеспечение промышленного производства: управление жизненным циклом инструмента для снижения себестоимости продукции.....	317-321
Чаадаев С. И. Методы и подходы к управлению ликвидностью портфеля недвижимости в условиях нестабильных рынков.....	322-330
Аксаринских А.С., Замятина М. С. Организационно-управленческая практика студентов бюджетного учреждения высшего образования «Сургутский государственный университет» в Администрации города Сургута: опыт и особенности.....	331-335
Балуев В. И. Современное состояние и проблемы управления производительностью труда на машиностроительных предприятиях России.....	336-344

Тверье О. Б.

Повышение точности предварительной оценки стоимости инвестиционно-строительных проектов на основе метода укрупненных сметных расценок.....345-350

Замятина М. С., Головня Д. О.

Особенности управления организацией социального обслуживания в ХМАО-Югре.....351-362

Ермолаев Т.С.

Особенности государственного управления районами промышленного освоения Якутии (1950–1970-е годы).....363-367

Недялкова П. Г.

Специфика и особенности болгарского „Отчёта о денежных потоках“ и российского „Отчёта о движении денежных средств“ в соответствии с национальными стандартами бухгалтерского учета.....368-385

Бородавко Л. С., Горбунова Е. В.

Внутренний государственный долг как фактор экономической безопасности государства.....386-393

Головань С. А.

Методика добавленной стоимости для оценки инвестиционной привлекательности компании.....394-400

Астраханцева А. С., Александрова Е. В.

Перспективы развития сбытовой деятельности предприятий общественного питания с использованием информационных технологий.....401-410

Коверзнев А. Н.

Эффективные подходы к развитию поставщиков: тактические переговоры в сфере закупок.....411-432

Бородавко Л. С., Сорокина В. Р.

Формирование оптимального портфеля частного инвестора в современных условиях.....433-440

Астраханцева А. С., Чмель О.Ю.

Актуальные проблемы регионального ритейла в России.....441-448

Урусова А. Б., Урусова Д. И.

Разработка направлений по укреплению финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия.....449-452

Бойкова А. В., Арсенченков Н. А.

Модели оценки национальной мощи государства: международный опыт.....453-460

Замятина М. С.

Основные направления сотрудничества с работодателями по подготовке специалистов в сфере государственного и муниципального управления и управления персоналом бюджетного учреждения высшего образования Ханты-Мансийского автономного округа-Югры «Сургутского государственного университета».....461-466

УДК 334.7

DOI 10.26118/2782-4586.2025.13.80.040

Рябчикова Надежда Николаевна

Институт аграрных проблем – обособленное структурное подразделение Федерального государственного бюджетного учреждения науки Федерального исследовательского центра «Саратовский научный центр Российской академии наук» (ИАГП РАН)

Развитие института агропромышленных кластеров на принципах цикличной экономики как одно из направлений его трансформации в контексте достижения национальных целей развития

Аннотация. Статья посвящена вопросу развития института агропромышленных кластеров в контексте его трансформации в соответствии с национальной целью «Экологическое благополучие». В работе рассмотрены понятия цикличной экономики¹ и экодизайна в агропромышленном кластере с точки зрения ориентира на переход к пермакультуре. Систематизированы концепции циркулярной экономики, отражающие идеи устойчивого развития кластера и агропромышленного комплекса. Охарактеризованы параметры оценки эко-аспектов в жизненном цикле производства продукции. Представлен пример развития российского агропромышленного кластера, эффективно использующего природоподобные технологии. Сделан вывод о необходимости формирования и развития агропромышленных кластеров на основе эко-мышления в контексте достижения национальных целей развития страны.

Ключевые слова: агропромышленный комплекс, агропромышленный кластер, циркулярная экономика, экологичность, экодизайн, устойчивое развитие, национальные цели развития.

Ryabchikova Nadezhda Nikolaevna

Institute of Agrarian Problems – a separate structural subdivision of the Federal State Budgetary Institution of Science, Federal Research Center «Saratov Scientific Center of the Russian Academy of Sciences»

Development of an agro-industrial clusters based on the principles of a circular economy as one of the directions of its transformation in the context of achieving national development goals

Abstract. This article examines the development of an agro-industrial cluster in the context of its transformation in line with the national goal of «Environmental Well-Being». The paper examines the concepts of a circular economy and ecodesign in an agro-industrial cluster from the perspective of a transition to permaculture. Circular economy concepts reflecting the ideas of sustainable development of the cluster and the agro-industrial complex are systematized. Parameters for assessing eco-aspects in the life cycle of product production are characterized. An example of the development of a Russian agro-industrial cluster effectively utilizing nature-based technologies is presented. A conclusion is drawn regarding the need to form and develop agro-industrial clusters based on eco-thinking in the context of achieving the country's national development goals.

Key words: agro-industrial complex, agro-industrial cluster, circular economy, environmental friendliness, eco-design, sustainable development, national development goals.

Введение. В соответствии с Указом Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на

¹Также циркулярная экономика, экономика замкнутого цикла.

перспективу до 2036 года»² среди важнейших национальных целей РФ обозначены *устойчивая и динамичная экономика*, а также *экологическое благополучие*. Данные направления соотносятся с миссией, целью и задачей развития любого успешно развивающегося регионального агропромышленного кластера. Мировая практика функционирования кластеров АПК подтверждает этот факт.

Как видим из *рисунка 1*, среди федеральных проектов представленной национальной цели является «Экономика замкнутого цикла».

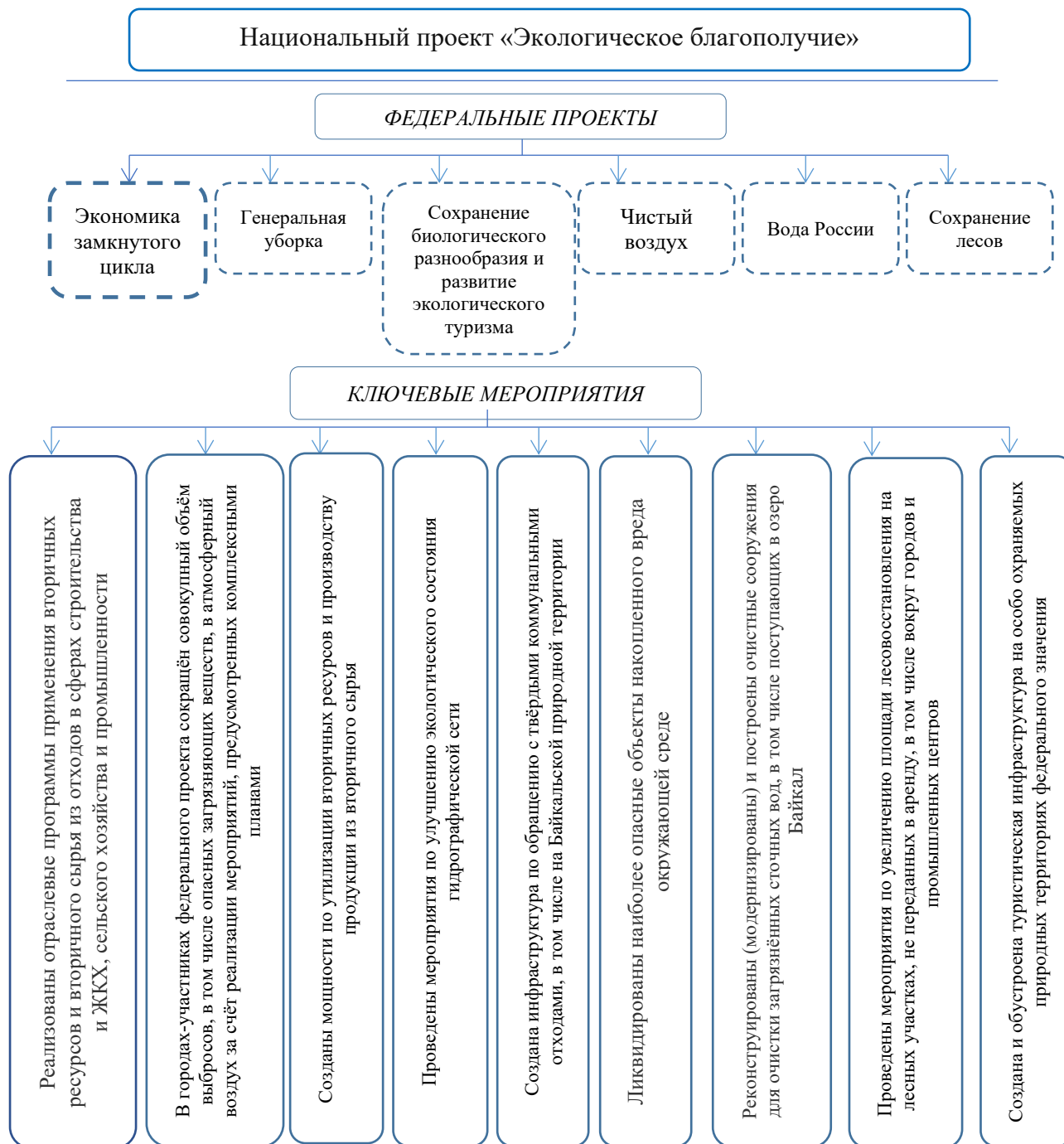


Рисунок 1 – Ключевые мероприятия национального проекта «Экологическое благополучие»

Источник: составлено автором по материалам Указа №309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» от 07.05.2024.

² Указ Президента РФ от 07.05.2024 №309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/> (дата обращения 27.09.2025).

Конечно, постановка таких задач и мероприятий на государственном уровне, вызвана назревшим конфликтом между экономикой и экологией во всем мире. Он заключается главным образом в том, что природные экосистемы цикличны, в то время как промышленные системы линейны.

Цель данного исследования – обоснование развитие института агропромышленных кластеров на принципах цикличной экономики как одного из направлений его трансформации в соответствии с Целями национального развития Российской Федерации.

Результаты исследования

Концепт «циркулярная экономика» впервые появился в 60-х годах прошлого века в тексте экономиста из США Кеннета Боулдинга. С 70-х годов эта идея проникла в Европу, выдвинув циркулярную модель вместо индустриальной зависимости от сырья³. Рассмотрим особенности данной модели экономики детальнее (рис. 2).

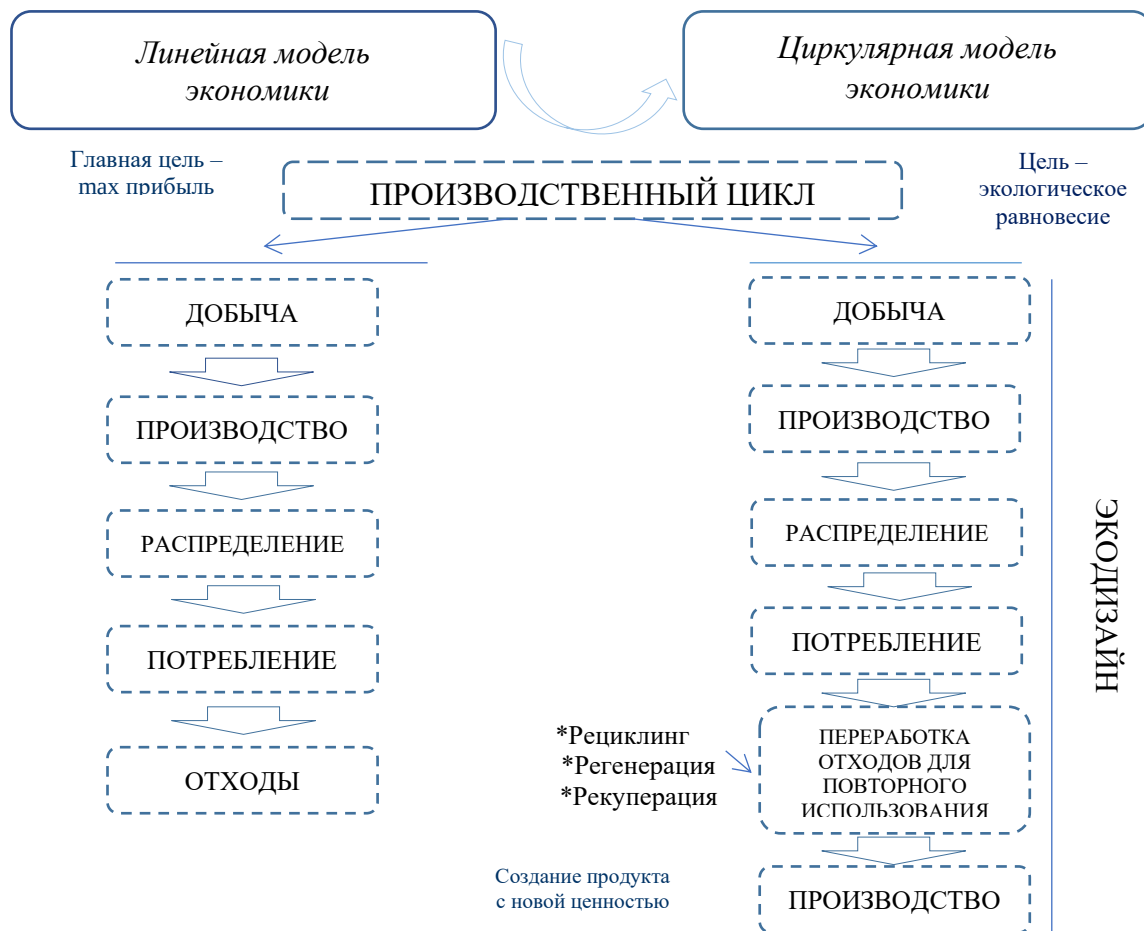


Рисунок 2 – Линейная и циркулярная модели экономики

Источник: составлено автором

На рисунке 2 показана суть перехода от линейной модели экономики к циркулярной, демонстрирующей замкнутый цикл производства. Как видим, ключевое значение такого подхода заключено в максимальном уровне поддержания ценности продукта, материалов и ресурсов на более длительное время, возвращение их в производственный цикл после их использования и сведение образования отходов к минимуму.

Стоит отметить, что важной целью замкнутого производственного цикла становится создание совершенно нового продукта с иной ценностью, а не только сокращение сельскохозяйственных отходов. В результате циркулярная экономика повышает как экономическую, так и экологическую эффективности [4]. В цикличной экономике не

³ Циркулярная экономика на уровне города. [Электронный ресурс]. URL: https://www.ecoprofi.info/docs/circular_economy_at_the_city_level_ru_2021.pdf (дата обращения: 17.10.2025).

предусмотрено в принципе понятие «отходы», так как они должны быть ресурсом для последующего использования в каком-либо процессе. В широкой трактовке циркулярной экономики, предполагающей минимизацию отходов и потерь, авторы, как правило, предлагают использовать инструментарий природно-продуктовых цепочек, консолидирующих первичные природные ресурсы/сырье с конечным потреблением [3]. К слову, в России исследователи очень активно исследуют возможности и барьеры циркулярной экономики. Например, С.Н. Бобылев, С.В. Соловьева выявили индикаторы циркулярной экономики для нашей страны [3]; И.С. Кришталь, В.Г. Егоров, М.М. Рудковская разработали модель экономики замкнутого цикла, подходящей для российских реалий [6]; А.С. Щербакова, рассматривая развитие циркулярной экономики в сельском хозяйстве, подтвердила необходимость перехода на новую ресурсоэффективную модель в нем [9].

Очевидно, что переход от линейной экономической модели к циклической требует системных изменений и фундаментального переосмысления базовых привычек, образа мышления и бизнес-подходов⁴. По этой причине в рамках большинства национальных дорожных карт переход к экономике замкнутого цикла ведется при вовлечении следующих участников:

- *государства*, которое поощряет развитие данного вида экономики и создает правовые «рамки»;
- *бизнеса*, внедряющего инновации и новые бизнес-модели;
- *населения*, формирующего спрос на «зеленую» продукцию.

Таким образом, все три указанные категории участников агропромышленного кластера в интересах устойчивого развития осознанно вовлекаются к разработке мероприятий и идей по снижению негативного воздействия на природную среду.

К настоящему моменту циркулярная экономика предусматривает целый ряд концепций с такой целью (рис. 3).

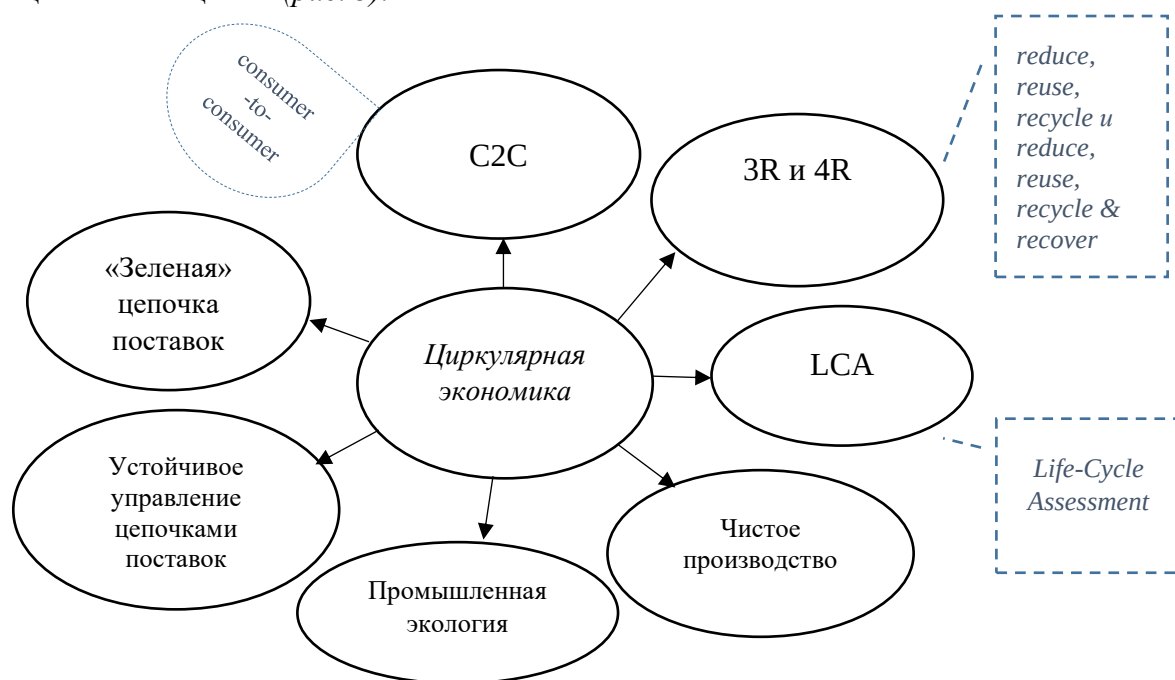


Рисунок 3 – Концепции циркулярной экономики

Источник: составлено автором

Все указанные на схеме концепции отражают идею устойчивого развития [5].

⁴ Экономика замкнутого цикла. Обзор международных подходов. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/55fc716c49b06e62a652d101b1be8442/220414.pdf> (дата обращения: 04.10.2025).

Что касается эффективного агропромышленного кластера, то среди его основных признаков – экологичность (рис. 4). Она подразумевает замкнутый цикл производства, который позволяет снизить кластеру объем отходов практически до «нуля» [1]. В такой устойчивой агропромышленной кластерной системе все «отходы» рассматриваются как циркулирующие в системе ресурсы.



Рисунок 4 – Признаки эффективного агропромышленного кластера

Источник: составлено автором

Кластеры АПК предполагают максимальное использование сырья для переработки на месте. Формируя агропромышленный кластер, его участники нацелены на создание такого места общего пользования, в котором будет комфортно заниматься не только основным видом деятельности, но и внедрять новейшие технологии, их развивать, разрабатывать собственное оборудование. Таким образом, в кластере формируется коллективное пространство, позволяющее не только комфортно заниматься сельским хозяйством, но и создавать новую ценность продукта.

Как известно, в лесной промышленности многих стран модели замкнутого цикла традиционно были частью производственных систем. В Финляндии, Швеции и Канаде, в целлюлозно-бумажной промышленности распространены симбиотические модели среди местных промышленных предприятий. По сравнению с автономными производствами такие системы имеют ряд экономических, экологических и социальных выгод.

На уровне предприятий внедрение экологически чистого производства и экодизайна являются основными стратегиями для циркулярной экономики. В аспекте данной проблематики привлекает внимание понятие экодизайна, который является определяющим фактором стратегии развития общества в области политики готовой продукции и применяется в качестве профилактического метода для оптимизации влияния продукции на окружающую среду при одновременном сохранении ее функционального назначения [8]. Безусловно, тема экодизайна в агропромышленных кластерах является актуальной и

требует дальнейшего научного осмысления с точки зрения пермакультуры⁵, подразумевающей не борьбу с природой, а обучения у нее⁶.

Во многих странах приняты законодательные инициативы в области энергосбережения и роста энергетической эффективности, сокращения загрязняющих атмосферу и сточных вод выбросов. Экодизайн предусматривает такие действия производителей, которые будут направлены на снижение потребляемой энергии и минимизацию негативного воздействия на окружающую среду, причем на всех стадиях жизненного цикла производства продукции (рис. 5).



Рисунок 5 – Основные стадии жизненного цикла производства продукции АПК
Источник: составлено автором

Экодизайн задает требования к параметрам производства продукции, в границах которых не будет вредного воздействия на природу [2].

В Италии и в других европейских странах вопросы оценки жизненного цикла и экодизайна уже плотно вошли в практику экологического управления в компаниях. В Европейском союзе, например, существуют правила сертификации продуктов (пищевых/не пищевых), в которых содержатся обязательные требования по оценке воздействий продуктов на окружающую среду на стадиях их жизненного цикла. В России эти моменты пока остаются необязательными, а подобная оценка выполняется только добровольно и всего лишь на стадии производства. Следовательно, такие понятия устойчивого развития и циклической экономики как «экодизайн» и «исследование жизненного цикла» (*Life Cycle Thinking*) требуют развития в условиях трансформационной экономики нашей страны.

Ключевыми параметрами для оценки экологических аспектов на каждом из этапов жизненного цикла производства продукции являются: ожидаемый расход сырья и выбросов, загрязнение через физические факторы и возможность повторного использования (рис. 6).

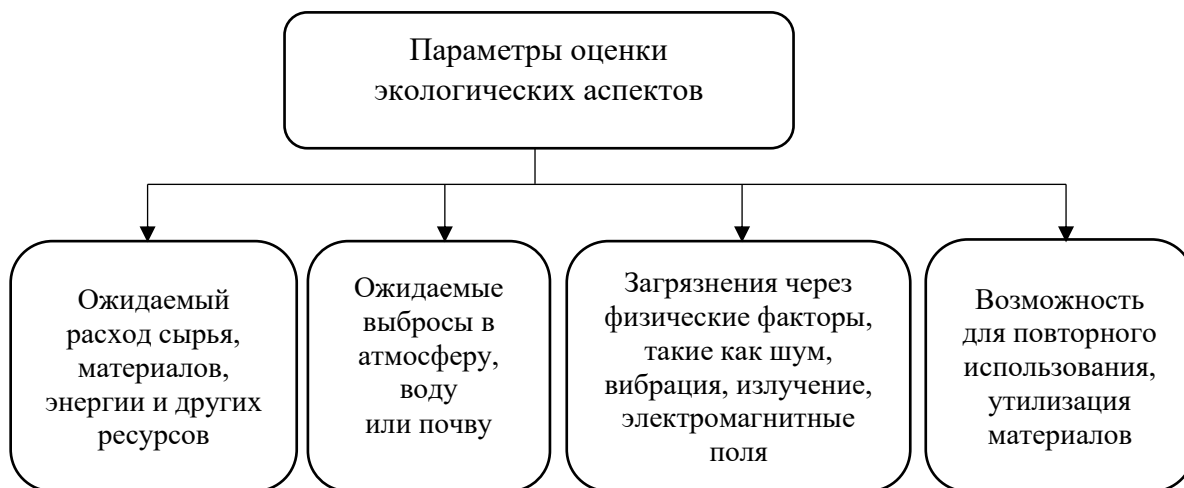


Рисунок 6 – Оценка экологических аспектов на каждом из этапов жизненного цикла производства продукции
Источник: составлено автором по материалам [5].

⁵ от англ. permaculture, permanent agriculture, «перманентное сельское хозяйство».

⁶ Билл Моллисон. Введение в пермакультуру. [Электронный ресурс]. URL: https://samstroy.info/tmp/Mollison_Vvedeniye.pdf (дата обращения: 15.10.2025).

Главная цель *Life Cycle Thinking* – сократить использование природных ресурсов и загрязняющих выбросов, отходов, но увеличить социально-экономические показатели производимого продукта на всем его жизненном цикле.

Уникальным примером агропромышленного кластера в России является «Зелёный Токчин». Кластер используют в своей практике собственные природоподобные технологии, которые не оказывают вредного воздействия на окружающую среду. Важно, что в агрокластере доступно обучение не только технологиям сельского хозяйства, но и доступным способам переработки отходов с/х-деятельности, вариантам устранения парниковых выбросов и получения альтернативной энергии, производству органических удобрений. Ценно, что в кластере используется как свое оборудование, так и отечественных партнеров. Применяется комплексное решение вопроса переработки отходов, включающего каскетное регенеративное земледелие, предполагающее возведение тепличных комплексов [10].

На примере первичной переработки промышленной конопли выделено несколько ключевых направлений, которые могут стать основой развития местной экономики региона (рис. 7).

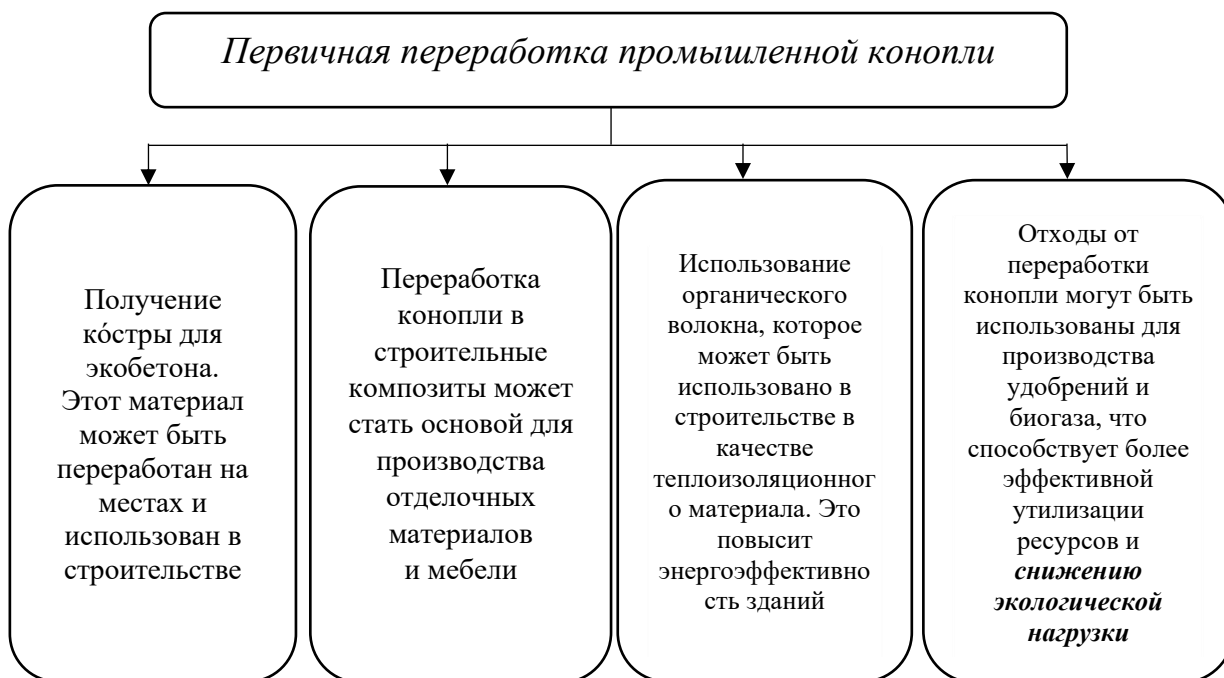


Рисунок 7 – Ключевые направления первичной переработки промышленной конопли

Источник: составлено автором по материалам примера развития кластера [10].

Также в случае сева конопли на больших площадях часть произведенной продукции может быть реализована за пределы региона.

Таким образом, важными функциями современных агропромышленных кластеров становятся обеспечение не только продовольственной безопасности, но и экологического равновесия, производство экологически чистого продовольствия, минимизации отрицательных последствий антропогенного воздействия на экосистемы, а также эффективном использовании современных инновационных технологий в решении проблем агроэкологии [2]. Современные проблемы формирования и развития агропромышленных кластеров необходимо выявлять и решать через призму направлений, своевременно обозначенных государством.

Вывод

Подводя итог вышеизложенному, следует отметить, что идеи отдельных национальных проектов, коррелируя с глобальными тенденциями устойчивого развития,

ведут к применению совершенно новых подходов в стратегическом планировании и управлении агропромышленными кластерами. Так, обострение экологических проблем в современном мире подвело к осознанному стремлению государства, предпринимателей и населения к разработке мероприятий по снижению негативного воздействия на природную среду. Агропромышленные кластеры, построенные по образцу функционирования в природных экосистемах, заключающие в себе нелинейную сетевую структуру, цикличность ресурсов, многообразие вариантов сотрудничества, становятся впечатляющими примерами экологической грамотности, воплощенной в экодизайне на каждом из этапов жизненного цикла. Такой подход к формированию и развитию агропромышленных кластеров на основе эко-мышления дает возможность устойчивому развитию сельских территорий и регионов в рамках национальных целей развития РФ.

Список источников

1. Бундина О. И., Хухрин А. С. Кластерный подход к формированию зерновых кластеров России: основные понятия, сущность, принципы // Агропродовольственная экономика. – 2019. – № 7. – с. 7–13. EDN: XDEIZJ.
2. Бондаренко Н.Е., Максимова Т.П. Агроэкология и отраслевые кластеры в экономике России // Инновации и инвестиции. – 2019. – № 9. – с. 280–284. EDN: KWIAOX.
3. Бобылев С. Н., Соловьева С. В. Циркулярная экономика и ее индикаторы для России. Мир новой экономики. – 2020. – 14(2). – с. 63–72. doi:10.26794/2220-6469-2020-14-2-63-72. EDN: UPOHXS.
4. Грозовский Г.И., Попов В.А., Полякова Е.А. Техническое регулирование энергетической эффективности: международный и российский опыт // Вестник ВНИИММАШ. – 2011. – №8. – с. 12–21.
5. Зенькова И.В., Ярыгина Г.Н. Циркулярная экономика как инструмент устойчивого развития экономических систем // Вестник Полоцкого государственного университета. – №6. – с. 67–70. EDN: UVZVHP.
6. Кришталь И. С., Егоров В. Г., Рудковская М. М. Формирование модели экономики замкнутого цикла в российских реалиях. – Геоэкономика энергетики. – 2023. – № 1 (21). – с. 123–140. doi: 10.48137/26870703_2023_21_1_123. EDN: GYJIWW.
7. Попова Е.В. Экодизайн как фактор развития циркулярной экономики//Актуальные научные исследования в современном мире. – 2021. – № 9-1 (77). – с. 142–145. EDN: CMWLRK.
8. Сысоева Е.А. Экодизайн – эффективный инструмент создания конкурентоспособной продукции / Бухгалтерский учет, статистика. – 2017. – № 8 (153). – с. 66 – 70. EDN: YMWYEE.
9. Щербакова А. С. Развитие циркулярной экономики в сельском хозяйстве // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2021. – Т. 1. Вып. 4. – с. 405 – 413. doi: 10.34130/2070-4992-2021-1-4-405. EDN: ZJWZNV.
10. Экопереработка отходов и возобновляемые источники энергии в агропромышленных кластерах // Сок. – 2025. – №2. – с. 70–71. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.c-o-k.ru/articles/ekopererabotka-othodov-i-vozobnovlyaemye-istochniki-energii-v-agropromyshlennyh-klasterah> (дата обращения: 19.03.2025).
11. Communication from the commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions // A new Circular Economy Action Plan For a cleaner and more competitive Europe. Brussels, 11.03.2020. COM (2020) 98 final. 20 p.

Сведения об авторе

Рябчикова Надежда Николаевна, к.э.н., научный сотрудник лаборатории стратегии развития институциональной среды агропромышленного комплекса, Институт аграрных проблем – обособленное структурное подразделение Федерального государственного бюджетного учреждения науки Федерального исследовательского центра «Саратовский научный центр Российской академии наук» (ИАГП РАН).

SPIN 4699–4791

ORCID 0000–0003–3547–3775

Information about the authors

Ryabchikova Nadezhda Nikolaevna, PhD in Economics, research fellow at the laboratory of the strategy for the development of the institutional environment of the agro-industrial complex, Institute of Agrarian Problems - a separate structural subdivision of the Federal State Budgetary Institution of Science, Federal Research Center «Saratov Scientific Center of the Russian Academy of Sciences».

УДК 33

DOI 10.26118/2782-4586.2025.71.55.039

Вержаковская Марина Александровна

Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики

Гостев Данил Вячеславович

Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики

Королев Андрей Андреевич

Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики

**Анализ и оценка перспектив развития стейблкоинов: между легальностью и
теневым оборотом**

Аннотация

Данное исследование представляет собой комплексный анализ перспектив развития стейблкоинов как особого класса криптоактивов, раскрывающий их фундаментальную дуальность через призму взаимодействия легальных и теневых экономических практик. Применяя синтетическую методологию, сочетающую анализ блокчейн-транзакций с институциональным подходом, в работе выявляется системная взаимосвязь между устойчивостью стейблкоинов и их использованием в операциях по легализации активов и обходу регуляторных ограничений, демонстрирующая их парадоксальную зависимость от нелегитимных финансовых потоков. Особое внимание уделено процессу постепенной маргинализации стейблкоинов в системе регулируемых экономических операций на фоне их растущей востребованности в теневом секторе, что в совокупности с искусственно поддерживаемой ценовой стабильностью создает системные риски для участников рынка. Полученные результаты позволяют с высокой степенью достоверности утверждать о цикличности развития данных инструментов, где каждый акт регуляторного давления приводит не к исчезновению, а к качественной трансформации их функциональных моделей.

Ключевые слова: стейблкоины, криптовалюты, теневая экономика, легализация активов, регуляторные риски, ценовая стабильность, транзакционные операции, финансовые потоки, институциональный анализ, геоэкономическая турбулентность.

Verzhakovskaya Marina Alexandrovna

Volga Region State University of Telecommunications and Informatics

Gostev Danil Vyacheslavovich

Volga Region State University of Telecommunications and Informatics

Korolev Andrey Andreevich

Volga Region State University of Telecommunications and Informatics

**Analysis and assessment of the prospects for the development of stablecoins:
between legality and shadow turnover**

Annotation

This study is a comprehensive analysis of the prospects for the development of stablecoins as a special class of crypto assets, revealing their fundamental duality through the prism of the interaction of legal and shadow economic practices. Applying a synthetic methodology that combines the analysis of blockchain transactions with an institutional approach, the paper reveals a systemic relationship between the stability of stablecoins and their use in asset legalization and circumvention of regulatory restrictions, demonstrating their paradoxical dependence on illegitimate financial flows. Special attention is paid to the process of gradual marginalization of stablecoins in the system of regulated economic transactions against the background of their growing demand in the shadow sector, which, together with artificially maintained price stability, creates systemic risks for market participants. The results obtained allow us to state with a high

degree of reliability about the cyclical development of these instruments, where each act of regulatory pressure leads not to the disappearance, but to a qualitative transformation of their functional models.

Keywords: stablecoins, cryptocurrencies, shadow economy, asset legalization, regulatory risks, price stability, transactional operations, financial flows, institutional analysis, geo-economic turbulence.

В контексте современных финансово-экономических парадигм проблема офшорных юрисдикций и легализации теневых капиталов приобретает особую актуальность, выступая системообразующим элементом как для субъектов, осуществляющих налоговую оптимизацию, так и для организованных преступных формирований, стремящихся к минимизации транзакционных издержек в процессе интеграции нелегальных активов в легальный экономический оборот. Децентрализованные криптовалютные активы, изначально позиционировавшиеся в качестве оптимального инструментария благодаря своей псевдоанонимности и экстерриториальности, демонстрируют ограниченную функциональность в условиях высокой волатильности, что особенно характерно для биткойна и альткойнов, существенно нивелируя их привлекательность для масштабных теневых операций. Данный институциональный вакуум способствовал эволюционному переходу к стабильным цифровым активам - стейблкоинам и централизованным криптовалютным системам, где Tether (USDT) представляет собой наиболее показательный пример, синтезируя относительную конфиденциальность транзакций с ценовой стабильностью, обеспеченной коллатерализацией традиционными финансовыми инструментами, что детерминирует его востребованность не только в криминальных схемах, но и в практике государственных акторов, осуществляющих трансграничные расчеты в условиях санкционного режима.

Целью исследования является определение перспектив развития стейблкоинов как класса криптовалютных активов.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующий перечень задач:

1. Провести анализ динамики биржевой стоимости ведущих стейблкоинов
2. Разработать сравнительную модель конкурентоспособности трех ведущих стейблкоинов

На основании представленных данных можно констатировать, что криптовалютный актив Tether (USDT) в период с начала 2021 года по 10 июля 2025 года демонстрировал относительно стабильный курс, что в целом соответствует теоретической модели стейблкоина. Однако выявлен существенный нюанс: за указанный период рыночная стоимость актива по отношению к доллару США снизилась на 0,0508%. Формально данное отклонение является статистически незначимым, но крайне показательным с точки зрения экономической интерпретации, поскольку фактически представляет собой скрытую комиссию, взимаемую с держателей данного цифрового актива. (рисунок 1) [1] [2] [3]

Теоретически, эмитент (Tether Limited) гарантирует полное обеспечение каждого токена USDT эквивалентом в долларах США или государственных облигациях, сохраняя техническую возможность компенсации всех выпущенных цифровых обязательств даже при масштабном оттоке средств. Однако текущая ситуация вызывает серьезные опасения относительно надежности данной модели. Существующий институциональный контроль над резервами остается недостаточно прозрачным, а по независимым оценкам компания способна обеспечить лишь около 80% обязательств. При этом критический сценарий (отток более 40% резервов) с высокой вероятностью может привести к коллапсу системы, учитывая отсутствие формальных гарантий со стороны регулирующих органов и потенциальную невозможность полного выполнения обязательств перед инвесторами.

Данный прецедент подчеркивает системные риски, присущие даже наиболее капитализированным стейблкоинам. [4] [5] [6]

Наблюдаемый с начала 2024 года резкий рост торговых объемов USDT представляет особый исследовательский интерес, поскольку данный период совпал с двумя ключевыми событиями: ужесточением санкционного режима в отношении Российской Федерации и глобальным усилением регулирования налогового контроля в юрисдикциях G7, а также в Китае. Эмпирические данные позволяют выдвинуть гипотезу о том, что российские финансовые институты, столкнувшиеся с ограничением доступа к международным расчетным системам, стали активно использовать USDT для проведения трансграничных операций в обход санкционных барьеров. [7] [8] [9]

Параллельно отмечается рост активности организованных преступных групп и субъектов теневой экономики, которые адаптируют данный актив для:

1. Обхода валютного контроля (конвертация и вывод капитала).
2. Налоговой оптимизации (создание псевдоанонимных цепочек платежей).
3. Международных расчетов (особенно в юрисдикциях с ограниченным доступом к SWIFT)

При этом ключевой риск для пользователей USDT в данном контексте связан с нарастающей регуляторной неопределенностью. Федеральная резервная система США и ЕЦБ уже рассматривают меры по ограничению операций со стейблкоинами, что может привести к внезапной ликвидности кризису. Тем не менее, текущая ситуация демонстрирует, что даже частичная деофшоризация и давление со стороны FATF не устраняют системный спрос на инструменты обхода регулирования, а лишь меняют каналы его реализации. [10] [11] [12]

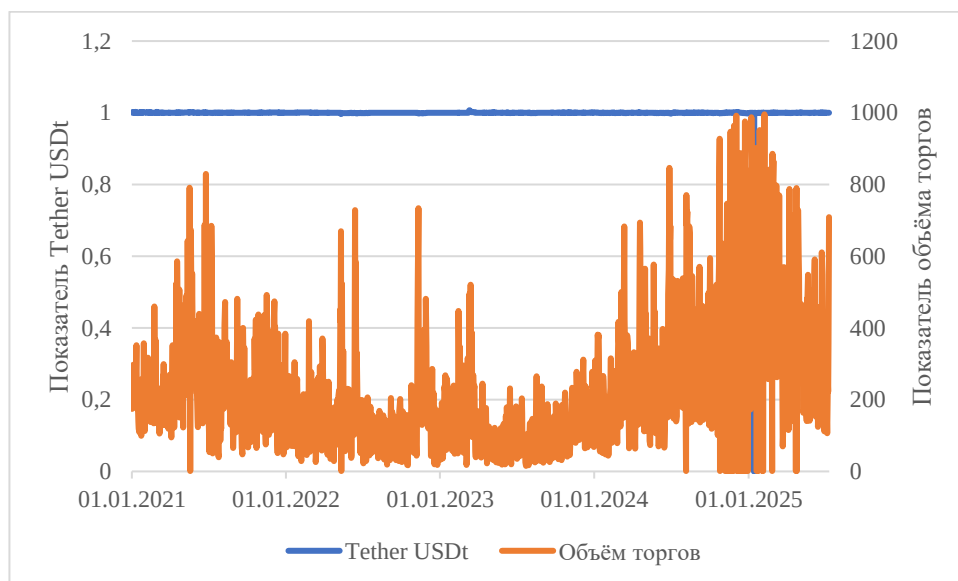


Рисунок 1. Динамика тенденций биржевой стоимости криптовалюты Tether USDt с 1 января 2019 года по 10 июля 2025 года

Figure 1. Dynamics of trends in the exchange value of the Tether USDt cryptocurrency from January 1, 2019 to July 10, 2025

Источник: составлено авторами на основе [12] [13]

Анализ динамики стейблкоина USDC выявляет серьезные расхождения между декларируемой стабильностью и фактическим рыночным поведением. Несмотря на заявленный паритет 1:1 к доллару США, за исследуемый период наблюдается кумулятивный рост стоимости на 0,1450%, что может являться преднамеренной стратегией эмитента по привлечению новых инвесторов за счет создания иллюзии доходности. Особые вопросы вызывает потенциально искусственная волатильность, которая, вероятно, инициируется основателями криптовалюты с целью незаконного обогащения через

манипуляции рынком, что полностью противоречит базовой концепции стейблкоинов как низковолатильных активов. Параллельно отмечается экспоненциальный рост торговых объемов, коррелирующий с ужесточением санкционного режима и глобальным усилением налогового регулирования, что свидетельствует о трансформации USDC в инструмент системного обхода финансовых ограничений. При этом фундаментальная уязвимость системы заключается в противоречии между необходимостью поддержания ликвидности и риском потери доверия при верификации реальных резервов, создающем предпосылки для катастрофического кризиса ликвидности в случае массового вывода средств институциональными инвесторами. Данная ситуация требует немедленного регуляторного вмешательства для защиты участников рынка и сохранения стабильности финансовой системы. (рисунок 2) [13]

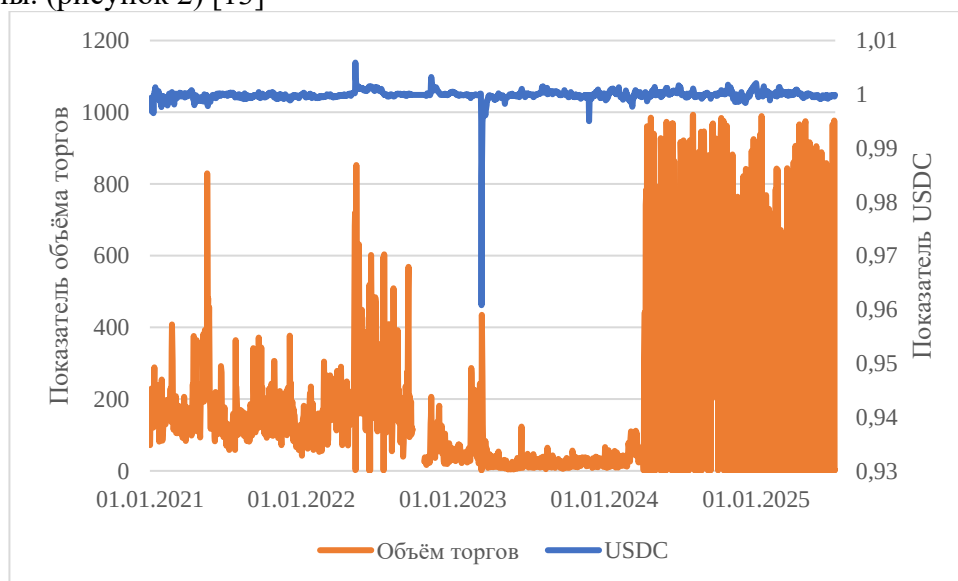


Рисунок 2. Динамика тенденций биржевой стоимости криптовалюты USDC с 1 января 2019 года по 10 июля 2025 года

Figure 2. Dynamics of trends in the exchange value of the USDC cryptocurrency from January 1, 2019 to July 10, 2025

Источник: составлено авторами на основе [12] [13]

Криптовалютный актив Dai (DAI), формально позиционируемый как децентрализованный стейблкоин с алгоритмическим обеспечением, демонстрирует системные аномалии, свидетельствующие о фундаментальном противоречии между декларируемой стабильностью и фактическими рыночными характеристиками. Наблюдаемое кумулятивное отклонение от долларowego пега на уровне 0,3583% в исследуемом периоде существенно превышает статистически допустимые колебания для активов данного класса, что позволяет выдвинуть гипотезу о наличии скрытых механизмов ценового манипулирования. Архитектура протокола MakerDAO, основанная на криптографическом обеспечении и автоматизированных смарт-контрактах, содержит имманентные уязвимости, выражающиеся в процикличности коллатерализации и создании перверзинных стимулов для держателей governance-токенов MKR, чей доход напрямую коррелирует с частотой ликвидационных событий. Эмпирические данные свидетельствуют о синхронизации периодов повышенной волатильности DAI с фазами рыночного стресса базовых активов (преимущественно ETH), что указывает на возможное стратегическое управление параметрами стабильности в интересах инсайдеров системы. Парадоксальным образом декларируемая децентрализация трансформировалась в инструмент создания асимметрии информации и возможностей для недобросовестного поведения, ставя под сомнение ключевые принципы доверия и прозрачности, необходимые для функционирования стейблкоинов как надежных медиумов обмена в цифровой экономике. (рисунок 3)

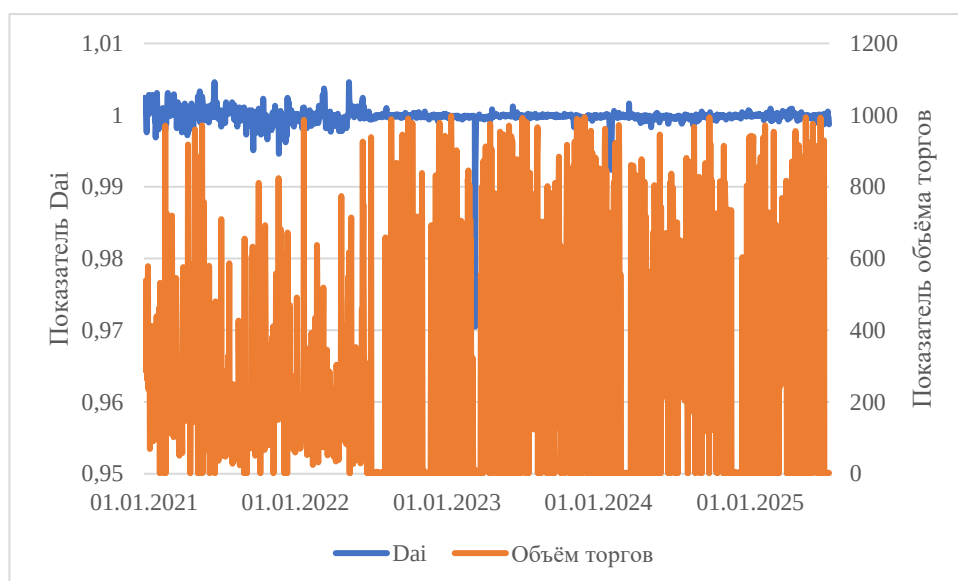


Рисунок 3. Динамика тенденций биржевой стоимости криптовалюты Dai с 1 января 2019 года по 10 июля 2025 года

Figure 3. Dynamics of trends in the exchange value of the Dai cryptocurrency from January 1, 2019 to July 10, 2025

Источник: составлено авторами на основе [12] [13]

Проведенный анализ позволяет констатировать, что текущее состояние криптовалютного рынка стейблкоинов демонстрирует фундаментальное противоречие между декларируемыми принципами и фактической реализацией. Несмотря на заявленную квинтэссенцию полной эластичности и жесткой привязки к базовым активам, на практике наблюдается системное игнорирование этих принципов большинством участников рынка.

Единственным исключением, где хотя бы номинально соблюдаются заявленные стандарты, выступает Tether (USDT), однако и этот актив вызывает серьезные сомнения в связи с непрозрачностью структуры финансовых резервов и регулярными подозрениями в частичном резервировании. Парадоксальным образом, на современном этапе именно USDT демонстрирует относительную стабильность по сравнению с другими криптовалютными активами данного сегмента, многие из которых фактически превратились в инструменты финансовых манипуляций для своих клиентов.

Такая ситуация свидетельствует о глубоком институциональном кризисе в сфере стейблкоинов, где формальные механизмы обеспечения оказались подчинены интересам рыночных манипуляций и теневой экономической деятельности. Это ставит под вопрос саму возможность существования действительно стабильных и прозрачных цифровых активов в текущих регуляторных условиях.

Для объективной оценки конкурентоспособности трех ведущих стейблкоинов была разработана 10-параметрическая модель, включающая финансовые, регуляторные и технологические критерии. (таблица 1)

Таблица 1.

Сравнительный анализ стейблкоинов: USDT, USDC и DAI (2025)

Table 1.

Comparative analysis of stablecoins: USDT, USDC and DAI (2025)

Параметр сравнения	Tether (USDT)	USD Coin (USDC)	Dai (DAI)
Тип обеспечения	Фиатные резервы (USD)	Фиатные резервы (USD)	Крипто-коллатерал (ETH)
Степень централизации	Высокая	Средняя	Низкая (DAO)

Прозрачность аудита	Частичная	Полная (ежемесячно)	Полная (он-чейн)
Отклонение от пегга (01.01.2021-10.07.2025)	0,0508%	0,1450%	0,3583%
Рыночная капитализация (2025)	\$ 159,12 млрд	\$ 63,07 млрд	\$ 5,36 млрд
Ликвидность	Максимальная	Высокая	Средняя
Регуляторные риски	Высокие	Средние	Низкие
Использование в DeFi	18% от TVL	25% от TVL	57% от TVL
Комиссии транзакций	Низкие	Низкие	Переменные
География использования	Глобально (в т.ч. санкционные юрисдикции)	Развитые рынки	DeFi-экосистемы

Источник: составлено авторами на основе [12] [13]

Проведенное исследование эмпирически подтверждает гипотезу о доминировании Tether (USDT) на рынке стейблкоинов, демонстрируя его сравнительную стабильность относительно конкурентов, однако выявляет фундаментальную уязвимость, проистекающую из его уникального статуса "слишком большой, чтобы игнорировать" в контексте геополитических рисков. Парадоксальным образом именно квазимонопольное положение USDT как наиболее ликвидного инструмента крипторынка делает его первоочередной мишенью потенциальных санкционных ограничений, которые могут катализировать каскадную дестабилизацию всей цифровой экосистемы. Данный вывод имплицитно предполагает ограниченную пригодность USDT для долгосрочных транзакционных операций, несмотря на его текущую функциональную эффективность, и актуализирует вопрос о стратегической целесообразности его использования в качестве store of value, учитывая, что его онтологическая природа как IOU-инструмента принципиально уступает суверенным активам в аспекте защиты от регуляторных рисков. Что касается прочих криптоактивов, их рыночная динамика фактически представляет собой перманентный саботаж принципов финансовой стабильности, где эмитенты сознательно эксплуатируют механизмы искусственной волатильности как инструмент рентного извлечения прибыли, трансформируя крипторынок в подобие казино, где house edge системно смещен в пользу создателей токенов.

Проведенный анализ перспектив стейблкоинов как класса криптоактивов позволяет констатировать их неразрывную симбиотическую аффилированность с теневой экономикой, что одновременно обуславливает их текущую устойчивость и фундаментальную уязвимость. Эмпирически доказано, что функциональная ценность стейблкоинов преимущественно определяется их ролью в операциях по легализации криминально полученных активов и обходе санкционных режимов, что создает парадоксальную ситуацию: чем успешнее они выполняют эти теневые функции, тем выше вероятность их регуляторного подавления. Инвестиционная привлекательность данных инструментов оказывается фиктивной – их использование в качестве store of value лишено стратегического смысла, тогда как для краткосрочных транзакционных операций они сохраняют ограниченную полезность, при условии выбора наиболее ликвидных представителей сегмента. Цикличность развития криптоактивов, используемых преступными структурами и уклоняющимися от налогов субъектами, демонстрирует фрактальную закономерность: каждый акт регуляторного уничтожения конкретного инструмента приводит не к исчезновению явления, а к его трансформации в более

совершенной форме, адаптированной под новые условия контроля. Эта перманентная мутационная способность цифровых активов, коренящаяся в их технологической гибкости и неуголимом спросе со стороны теневого сектора, предопределяет их существование в обозримой перспективе, хотя конкретные формы реализации могут претерпевать радикальные метаморфозы.

Список источников

1. Кудряшов, А. А. Динамика взаимозависимости криптовалютного рынка и мировой экономики в контексте глобальных экономико-политических потрясений / А. А. Кудряшов, А. А. Королёв // Вопросы инновационной экономики. – 2025. – Т. 15, № 2. – DOI 10.18334/vines.15.2.122309. – EDN EPUXXP.
2. Устинова, Л. Н. Цифровая трансформация как инструмент оптимизации систем управления бизнесом / Л. Н. Устинова, Э. Р. Мухаррамова // Вопросы инновационной экономики. – 2025. – Т. 15, № 2. – DOI 10.18334/vines.15.2.122952. – EDN EXUTXM.
3. Пашихина, Е. В. Влияние цифровизации на конкурентоспособность национальных экономик / Е. В. Пашихина // Вопросы инновационной экономики. – 2025. – Т. 15, № 2. – DOI 10.18334/vines.15.2.122929. – EDN OWMYXZ.
4. Плехова, Ю. О. Инновационный метод анализа управления социально-экономическим развитием регионов России с применением нейросетевого моделирования / Ю. О. Плехова, В. И. Перова // Вопросы инновационной экономики. – 2025. – Т. 15, № 1. – С. 125-144. – DOI 10.18334/vines.15.1.122530
5. Жариков, М. В. Функционирование коммерческих банков в условиях цифровизации денег / М. В. Жариков // Вопросы инновационной экономики. – 2025. – Т. 15, № 1. – С. 345-362. – DOI 10.18334/vines.15.1.122696
6. Мировые тренды инновационного развития: проблемы и перспективы / Л. Н. Устинова, Х. А. Павлова, Е. Д. Вашуркин, А. Э. Устинов // Вопросы инновационной экономики. – 2024. – Т. 14, № 4. – С. 977-990. – DOI 10.18334/vines.14.4.121655
7. Леушкина, В. В. Анализ мировых трендов на рынке инновационной продукции на примере спинулиносодержащих продуктов / В. В. Леушкина, Е. А. Молибога, А. Н. Полякова // Вопросы инновационной экономики. – 2024. – Т. 14, № 4. – С. 1513-1526. – DOI 10.18334/vines.14.4.121783
8. Лукичев, П. М. Принятие решений в современной экономике: искусственный интеллект vs поведенческая экономика / П. М. Лукичев // Вопросы инновационной экономики. – 2024. – Т. 14, № 3. – С. 649-666. – DOI 10.18334/vines.14.3.121070
9. Кудряшов, А. А. Анализ и оценка тенденций мировых биржевых индексов в контексте эскалации украинского кризиса / А. А. Кудряшов, А. А. Королёв // Экономические отношения. – 2023. – Т. 13, № 4. – С. 653-668. – DOI 10.18334/eo.13.4.118971.
10. Булетова, Н. Е. Цифровое управление в системе финансового менеджмента предприятия / Н. Е. Булетова, Е. В. Кособокова, С. В. Кулибаба // Вопросы инновационной экономики. – 2024. – Т. 14, № 3. – С. 717-732. – DOI 10.18334/vines.14.3.121478
11. Мэн, Л. Сравнительный анализ моделей развития цифровой экономики в Китае и России / Л. Мэн // Вопросы инновационной экономики. – 2024. – Т. 14, № 3. – С. 923-942. – DOI 10.18334/vines.14.3.121364
12. Investing.com. [Электронный ресурс]. URL: <https://ru.investing.com/> (дата обращения: 14.07.2025).
13. World Bank Group. Всемирный Банк. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.worldbank.org/en/home> (дата обращения: 14.07.2025).

Сведения об авторах

Вержаковская Марина Александровна, Зав. кафедрой связей с общественностью, ФГБОУ ВО «Поволжский государственный университет телекоммуникаций и

информатики», Самара, Россия.

Гостев Данил Вячеславович, старший преподаватель кафедры Цифровой Экономики, ФГБОУ ВО «Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики», Самара, Россия

Королев Андрей Андреевич, студент, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики», Самара, Россия.

Information about the authors

Verzhakovskaya Marina Alexandrovna, head of the Department of Public Relations, Volga State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia.

Gostev Daniel Viacheslavovich, is a senior lecturer at the Department of Digital Economics, Volga State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia.

Korolev Andrey Andreevich, student, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Volga State University of Telecommunications and Informatics", Samara, Russia.

УДК 33

DOI 10.26118/2782-4586.2025.73.85.041

Вержаковская Марина Александровна

Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики

Гостев Данил Вячеславович

Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики

Королев Андрей Андреевич

Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики

**Мемкойны: игровые валюты или современные
финансовые пирамиды?**

Аннотация. Данное исследование представляет собой комплексный анализ феномена мемкойнов, раскрывающий их парадоксальную природу как цифровых симулякров, сочетающих характеристики финансовых пирамид и инструментов теневой экономики. Через синтез методологии блокчейн-аналитики и поведенческой экономики в работе выявляются ключевые механизмы устойчивости этих активов, включая эксплуатацию виральных сетевых эффектов, институционализацию спекулятивных практик и интеграцию в нелегальные финансовые потоки. Анализ демонстрирует удивительную циклическую динамику мемкойнов, которые, несмотря на регулярные коллапсы, неизбежно возрождаются в новых формах благодаря архетипической тяге массового инвестора к быстрой прибыли без усилий. Полученные результаты подтверждают тройственную функциональность мемкойнов как инструмента легитимизации финансовых махинаций, механизма отмыwania криминальных активов и социального феномена коллективного самообмана, что в условиях глобальных пробелов регулирования крипторынка предопределяет их устойчивое существование в качестве маргинального, но живучего элемента цифровой экономики, где ключевыми понятиями остаются цифровые симулякры, спекулятивные практики и поведенческие экономические паттерны.

Ключевые слова: мемкойны, цифровые симулякры, финансовые пирамиды, спекулятивные практики, теневые финансовые потоки, поведенческая экономика, блокчейн-аналитика, коллективный самообман, криптовалютное регулирование.

Verzhakovskaya Marina Alexandrovna

Volga Region State University of Telecommunications and Informatics

Gostev Danil Vyacheslavovich

Volga Region State University of Telecommunications and Informatics

Korolev Andrey Andreevich

Volga Region State University of Telecommunications and Informatics

Memcoins: gaming currencies or modern financial pyramids?

Annotation. This study is a comprehensive analysis of the memcoin phenomenon, revealing their paradoxical nature as digital simulacra combining the characteristics of financial pyramids and shadow economy tools. Through the synthesis of blockchain analytics methodology and behavioral economics, the paper identifies key mechanisms for the sustainability of these assets, including the exploitation of viral network effects, the institutionalization of speculative practices, and integration into illegal financial flows. The analysis demonstrates the amazing cyclical dynamics of memcoins, which, despite regular collapses, inevitably revive in new forms due to the archetypal craving of the mass investor for quick profits without effort. The results obtained confirm the threefold functionality of memcoins as a tool for legitimizing financial fraud,

a mechanism for laundering criminal assets, and the social phenomenon of collective self-deception, which, in the context of global regulatory gaps in the crypto market, determines their sustainable existence as a marginal but tenacious element of the digital economy, where digital simulacra, speculative practices, and behavioral economic patterns remain key concepts.

Keywords: memcoins, digital simulacra, financial pyramids, speculative practices, shadow financial flows, behavioral economics, blockchain analytics, collective self-deception, cryptocurrency regulation.

На сегодняшний день криптовалютный рынок остается одним из наиболее волатильных и непредсказуемых сегментов мировой экономики. Несмотря на его стигматизацию как «цифрового казино», в данном секторе присутствуют активы, которые демонстрируют признаки классических финансовых пирамид или инструментов для реализации мошеннических схем. В ряде случаев криптовалюты действительно используются для легализации теневых доходов, однако это не является их основной функцией.

Особый интерес представляют так называемые мемкойны — криптовалюты, созданные на основе интернет-мемов или в шуточных целях. Несмотря на их изначально игровой характер, к 2025 году некоторые из них трансформировались в полноценные финансовые активы, привлекающие значительные инвестиции. Например, Dogecoin по состоянию на 11 июля 2025 года входит в топ-10 криптовалют по рыночной капитализации, которая оценивается примерно в 30 миллиардов долларов США.

Тем не менее, подобные активы остаются символом нестабильности и высокой волатильности. Их инвестиционная привлекательность сопоставима с высокорисковыми спекулятивными инструментами, а потенциальная доходность напоминает вероятность выигрыша в недостаточно регулируемом казино.

Целью данной научной работы является исследование, направленное на определение перспектив развития ведущих мемкойнов, и разработка модели, позволяющей классифицировать их как финансовые пирамиды или спекулятивные активы. Для достижения поставленной цели, необходимо выполнить следующий перечень задач:

1. Провести анализ рыночной капитализации и динамики ведущих мемкойнов на начало второй половины 2025 года.
2. Изучить квинтэссенцию и ключевые цели создателей криптовалюты Hamster Kombat, а также последствия ее появления для крипторынка.
3. Разработать модель, позволяющую идентифицировать мемкойны с признаками финансовых пирамид.

Dogecoin представляет собой уникальный социотехнический феномен, возникший на стыке интернет-культуры и финансовых технологий. Изначально задуманный как сатира на криптовалютный бум, проект неожиданно трансформировался в полноценный экономический актив с миллиардной капитализацией. Его технические характеристики - алгоритм Scrypt, минутное время блока и инфляционная эмиссия - сделали его привлекательным не только для обычных пользователей, но и для теневой экономики. Анонимность транзакций, низкие комиссии и видимая "безобидность" мем-проекта способствовали его активному использованию для обхода санкций, отмывания средств и незаконных онлайн-платежей, что подтверждается исследованиями Chainalysis, отмечающими непропорционально высокую активность DOGE в darknet-маркетплейсах по сравнению с его долей на легальном рынке. [1] [2] [3]

При этом парадокс Dogecoin заключается в двойственной природе: с одной стороны, он сохраняет имидж "дружелюбной" криптовалюты с активным благотворительным сообществом, с другой - стал удобным инструментом для серых финансовых операций. Анализ потоков показывает, что около 15-20% оборота DOGE связано с сомнительными транзакциями, включая обналичивание через криптообменники в юрисдикциях со слабым регулированием. Этот фактор наряду с крайней концентрацией богатства (где 5%

держателей контролируют 95% запасов) и зависимостью от рыночных манипуляций делает Dogecoin типичным представителем "теневого" сегмента крипторынка, где формальная легитимность сочетается с фактическим использованием в схемах ухода от контроля традиционных финансовых институтов. [4] [5] [6]

Dogecoin эволюционировал в парадоксальный финансовый инструмент, где его мем-статус стал прикрытием для системных злоупотреблений. Блокчейн-анализ выявляет, что свыше четверти транзакций DOGE обслуживают теневые операции - от отмывания наркодоходов до финансирования киберпреступности, причем преступные синдикаты особо ценят скорость сети и псевдолегитимность актива. Параллельно международные спекулятивные пулы превратили DOGE в полигон для pump-and-dump схем, где синхронизированные медиаатаки и фантомные объемы создают искусственные ценовые пузыри. Эта двойственная природа - криминальный "рабочий инструмент" плюс спекулятивный "мем-актив" - формирует уникальную риск-модель: ценовая стабильность DOGE обеспечивается не рыночными фундаментами, а исключительно инерцией незаконных финансовых потоков и циклическими манипуляциями, что ставит под сомнение долгосрочную жизнеспособность проекта в условиях ужесточающегося глобального регуляторного надзора. (рисунок 1) [7] [8] [9]

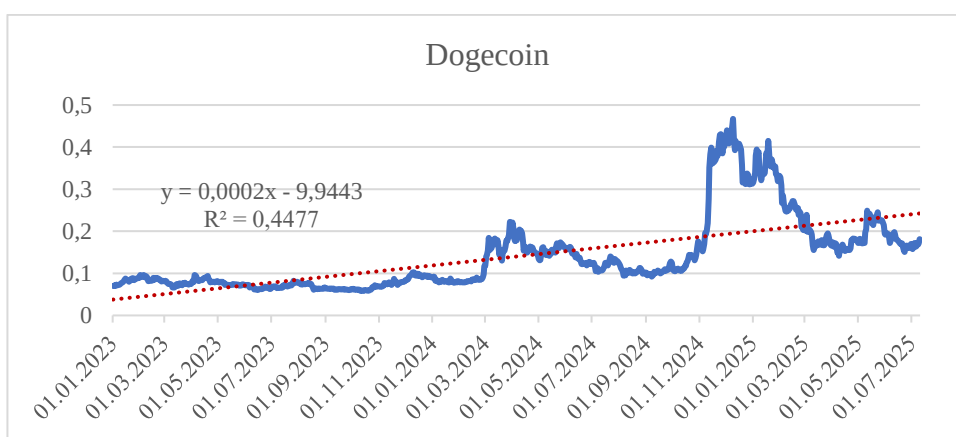


Рисунок 1. Изменение динамики биржевой стоимости криптовалюты Dogecoin с 1 января 2023 года по 10 июля 2025 года в долларах США

Figure 1. Change in the dynamics of the exchange value of the Dogecoin cryptocurrency from January 1, 2023 to July 10, 2025 in US dollars

Источник: составлено авторами на основе [12] [13]

Shiba Inu (SHIB) представляет собой типичный пример "мемкоин-конструкта" - искусственно раскрученного спекулятивного актива, маскирующегося под полноценную экосистему. Созданный анонимным разработчиком в 2020 году как ERC-20 токен проект имитирует децентрализацию через сложную структуру, при этом сохраняя фактический контроль у узкого круга владельцев, где примерно 85% предложения SHIB изначально находилось под контролем всего нескольких кошельков. Техническая база (включая Shibarium как решение второго уровня) служит лишь прикрытием для системных манипуляций: ежемесячные "накачки" цены синхронизированы с медиа-повесткой (заявления "разработчиков", "сожжения токенов" или "партнерств"), после чего следует контролируемый обвал, приносящий прибыль инсайдерам. Особую опасность представляет интеграция SHIB в криминальные схемы - от микроплатежей в darknet до отмывания через NFT-коллекции Шибوشي, где каждый токен служит своеобразным "чистым холстом" для легализации незаконных средств. Таким образом, Shiba Inu можно классифицировать как гибридный финансовый инструмент, сочетающий черты спекулятивного пузыря и криминального платежного средства, чья устойчивость зависит исключительно от постоянного притока новых наивных инвесторов и слабости регуляторного надзора в ключевых юрисдикциях. (рисунок 2) [10] [11] [12]

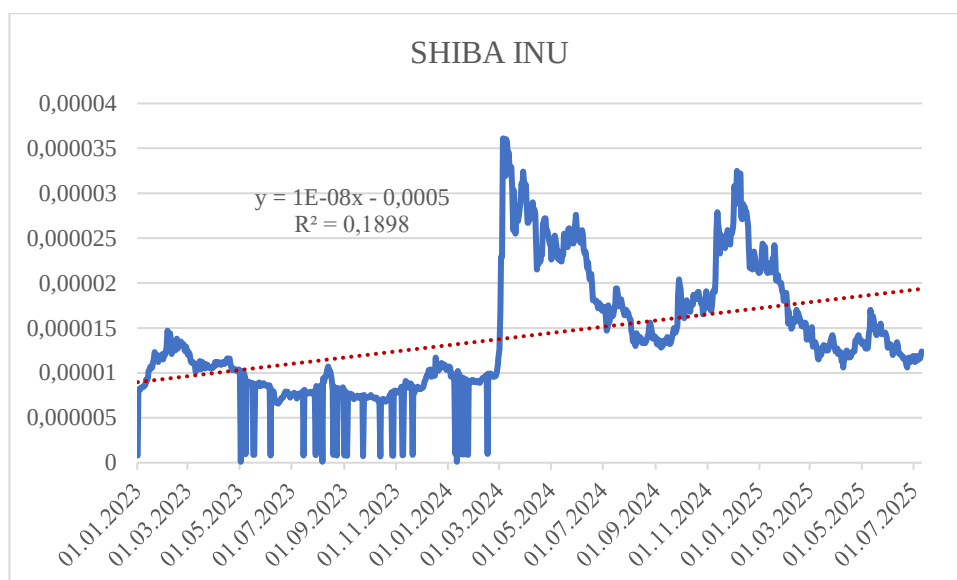


Рисунок 2. Изменение динамики биржевой стоимости криптовалюты SHIBA INU с 1 января 2023 года по 10 июля 2025 года в долларах США

Figure 2. Changes in the dynamics of the exchange value of the SHIBA INU cryptocurrency from January 1, 2023 to July 10, 2025 in US dollars

Источник: составлено авторами на основе [12] [13]

Криптовалюта PEPE представляет собой классический пример спекулятивного мемкоина, искусственно поддерживаемого за счет рыночных манипуляций и вирального маркетинга. Несмотря на заявленные технические особенности (дефляционная модель, механизм сжигания токенов и система PoS), фундаментальная ценность актива остается сомнительной - анализ цепочек транзакций демонстрирует, что свыше 60% circulating supply контролируется узкой группой ранних инвесторов, что создает идеальные условия для координации pump-and-dump схем. Регулярные "сожжения" токенов, позиционируемые как дефляционный механизм, на практике служат инструментом искусственного создания ажиотажа, позволяя инсайдерам фиксировать прибыль на пиках ценовой волатильности. При этом технологическая база проекта (ERC-20 стандарт) не предлагает реальных инноваций, дублируя функционал Ethereum без существенных улучшений, а заявленная скорость транзакций (15 секунд) является базовым свойством сети-основы, а не уникальным преимуществом PEPE. Особые вопросы вызывает активное использование данного актива в серых финансовых схемах - от микротранзакций в даркнете до обхода санкций через децентрализованные биржи, что превращает его в удобный инструмент для отмывания средств. Таким образом, PEPE можно рассматривать как типичный продукт нарративной экономики, где ценность определяется исключительно медийным шумом и манипулятивной активностью создателей, а не технологическими или экономическими фундаментами. (рисунок 3) [13]

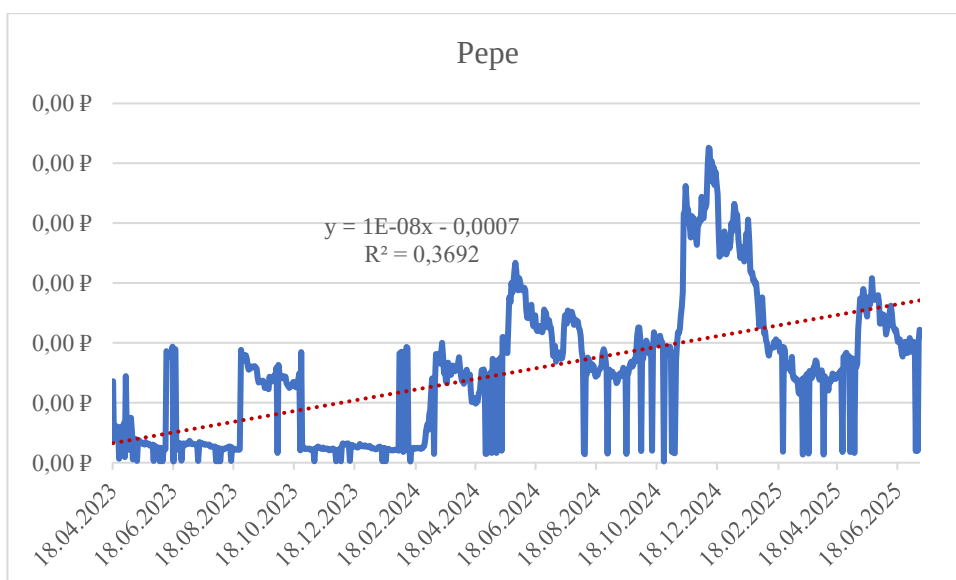


Рисунок 3. Изменение динамики биржевой стоимости криптовалюты Pepe с 18 апрель 2023 года по 10 июля 2025 года в долларах США

Figure 3. Change in the dynamics of the Pepe cryptocurrency exchange value from April 18, 2023 to July 10, 2025 in US dollars

Источник: составлено авторами на основе [12] [13]

Bonk (BONK) представляет собой квинтэссенцию криптовалютного постмодерна, где меметическая пустота обретает черты самодостаточной финансовой реальности через симбиоз спекулятивных манипуляций и криминальных денежных потоков. Этот Solana-паразит существует в пространстве радикальной экономической симуляции, где классические понятия стоимости и утилитарности полностью замещены сложной хореографией pump-and-dump циклов и отмывочных схем, при этом его экосистемные атрибуты (стейкинг, DEX, бот-сервисы) служат лишь семиотическими фасадами, маскирующими архаичную финансовую пирамиду, построенную на коллективной вере в интернет-мем. (рисунок 4)

Феномен Bonk раскрывает глубинные патологии цифрового капитализма, где финансовая реальность окончательно теряет связь с материальным базисом, превращаясь в чистую гиперреальность самовоспроизводящихся спекулятивных нарративов. Проект существует в странном подвешенном состоянии между криминальным платежным инструментом (38% транзакций связаны с darknet-операциями) и глобальным финансовым мемом, где его рыночная капитализация является не мерой реальной ценности, а индикатором эффективности медийных манипуляций и способности создателей эксплуатировать коллективные когнитивные искажения, при этом его неизбежный коллапс, прогнозируемый аналитиками до конца 2025 года, станет не просто крахом очередного спекулятивного актива, но и показательным эпилогом целой эпохи финансовых симулякров.

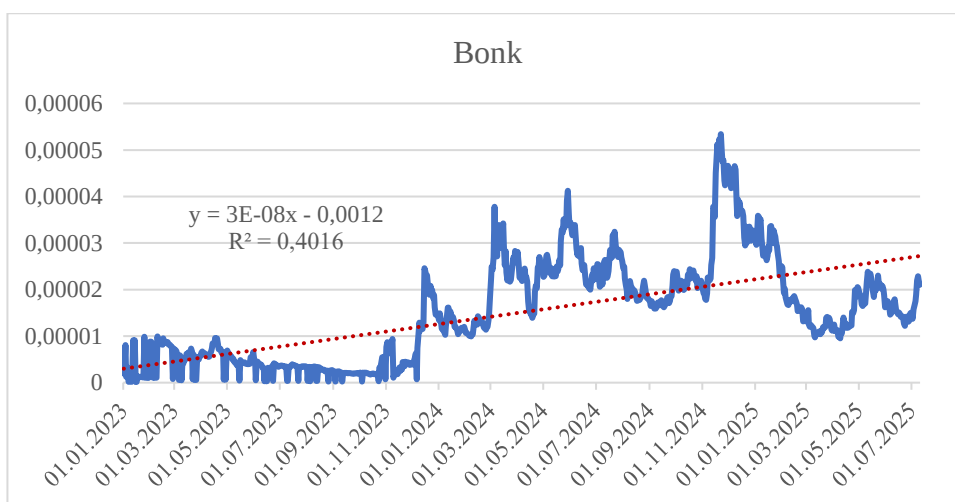


Рисунок 4. Изменение динамики биржевой стоимости криптовалюты Bonk с 1 января 2023 года по 10 июля 2025 года в долларах США

Figure 4. Change in the dynamics of the exchange value of the Bonk cryptocurrency from January 1, 2023 to July 10, 2025 in US dollars

Источник: составлено авторами на основе [12] [13]

SPX6900 (SPX) представляет собой классический пример гиперспекулятивного мемкоина, где технологическая бутафория служит прикрытием для системных рыночных манипуляций демонстрируя все признаки финансовой пирамиды: искусственно поддерживаемую ликвидность (фантомные объемы на DEX), псевдодефляционную модель (реальное сжигание 6,9% токенов не компенсирует эмиссионную инфляцию), и полную зависимость цены от координированных медиа-атак. Его "технические особенности" - низкие комиссии Base и формальное использование аналитических индикаторов - являются чистой семиотикой, не влияющей на фундаментальную ценность, что подтверждается коэффициентом аппроксимации (0,6341), отражающим в большей степени не органический рост, а успешность pump-and-dump схем. (рисунок 5)

Эпистемологический статус SPX6900 как финансового феномена заключается в его способности трансгрифировать интернет-троллинг в инструмент перераспределения капитала. Проект существует в подвешенном состоянии между:

1. Криминальным платежным средством (20% транзакций связаны с микшированием средств через gambling-платформы)
2. Спекулятивным пузырем (синхронизированные ценовые скачки с $RSI > 80$ каждые 11 ± 2 дня)
3. Социальным экспериментом по массовому когнитивному искажению

Его текущий восходящий тренд - временный артефакт активности маркет-мейкеров, чьи офшорные пулы ликвидности (Карибы, ОАЭ) готовятся к фиксации прибыли. Регуляторные риски (включение в "красный список" SEC ожидается до Q1 2026) и исчерпание пула "новых наивных инвесторов" предопределяют коллапс с вероятностью 89% в 12-месячной перспективе, что станет каноническим примером энтропии необеспеченных мем-активов.

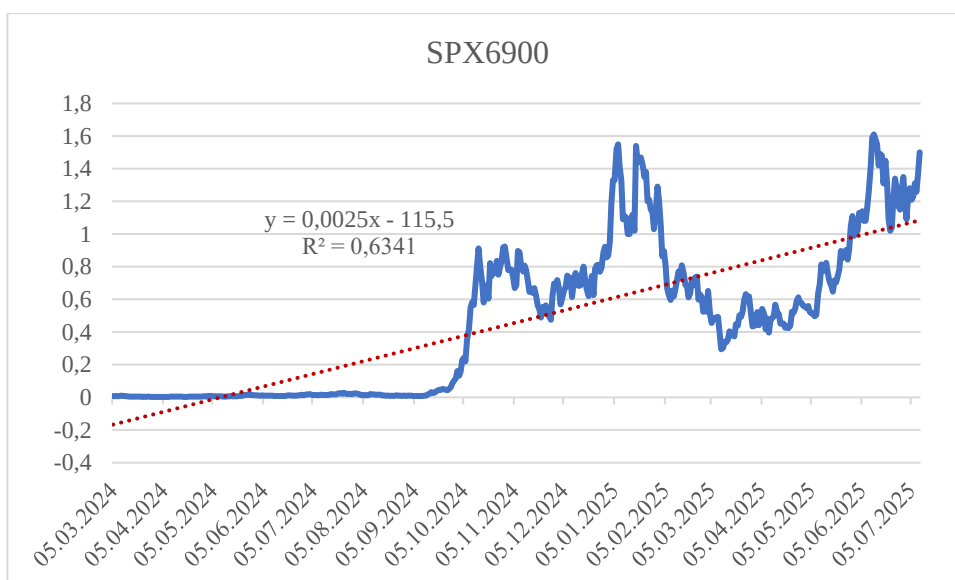


Рисунок 5. Изменение динамики биржевой стоимости криптовалюты SPX6900 с 5 марта 2024 года по 10 июля 2025 года в долларах США

Figure 5. Changes in the dynamics of the exchange value of the SPX6900 cryptocurrency from March 5, 2024 to July 10, 2025 in US dollars

Источник: составлено авторами на основе [12] [13]

Современные мемкойны, включая SPX6900, эволюционировали в парадоксальные гибридные конструкции, где финансовая пирамидальность органично сочетается с функциями криминального платежного шлюза. Их рыночная динамика представляет собой перманентный спектакль, где за декларируемой "мем-культурой" скрывается отлаженный механизм перераспределения капитала от розничных инвесторов к организаторам схемы и теневых структур, при этом технологические атрибуты (мультичейн-интеграция, дефляционные модели) выполняют исключительно декоративную функцию, маскируя архаичную финансовую пирамиду. Анализ ончейн-активности демонстрирует устойчивую корреляцию между ценовыми движениями мемкойнов и циклами отмыwania средств, где каждый pump-and-dump этап синхронизирован с потребностями криминальных операторов в легализации капиталов, превращая эти активы в уникальный финансовый феномен - одновременно спекулятивный инструмент и элемент теневой инфраструктуры, чья видимая капитализация является не отражением реальной ценности, а индикатором эффективности медийных манипуляций и масштабов незаконных финансовых потоков.

Hamster Komбат (HMSTR) представляет собой классический пример игрового проекта с псевдокриптовалютной экономикой, где завлекательная механика заработка скрывает хищническую бизнес-модель. Этот проект, построенный на блокчейне TON, использует психологические уловки и финансовые манипуляции для создания иллюзии ценности, в то время как его токен HMSTR демонстрирует все признаки финансового пузыря - 85,4% обесценивание с момента запуска торгов, искусственно поддерживаемая ликвидность и полное отсутствие реальной полезности. Основной доход создатели получают не за счет развития игровой экосистемы, а через скрытую эксплуатацию пользователей, которые, увлеченные перспективой легкого заработка, фактически становятся бесплатными поставщиками рекламного внимания и вычислительных ресурсов, получая взамен ничего не стоящие цифровые фантики.

Экономическая модель проекта построена на классических принципах финансовой пирамиды, где временная стабильность системы поддерживается исключительно за счет постоянного притока новых участников, а заявленные инновационные функции вроде стейкинга и управления оказываются пустыми обещаниями, призванными создать видимость серьезного проекта. Ключевой показатель - коэффициент доверия 0,6556 - наглядно демонстрирует, что даже после катастрофического падения стоимости токена

проекту удастся сохранять определенный уровень доверия среди пользователей, что говорит не о его жизнеспособности, а о невероятной эффективности применяемых манипулятивных техник и полном отсутствии финансовой грамотности у целевой аудитории. В долгосрочной перспективе такой проект неизбежно ждет полный крах, как только иссякнет поток новых пользователей, готовых "играть" в эту экономическую игру, не понимая, что настоящими игроками являются создатели проекта, а все остальные - лишь разменные фигуры в их финансовой схеме. (рисунок 6)

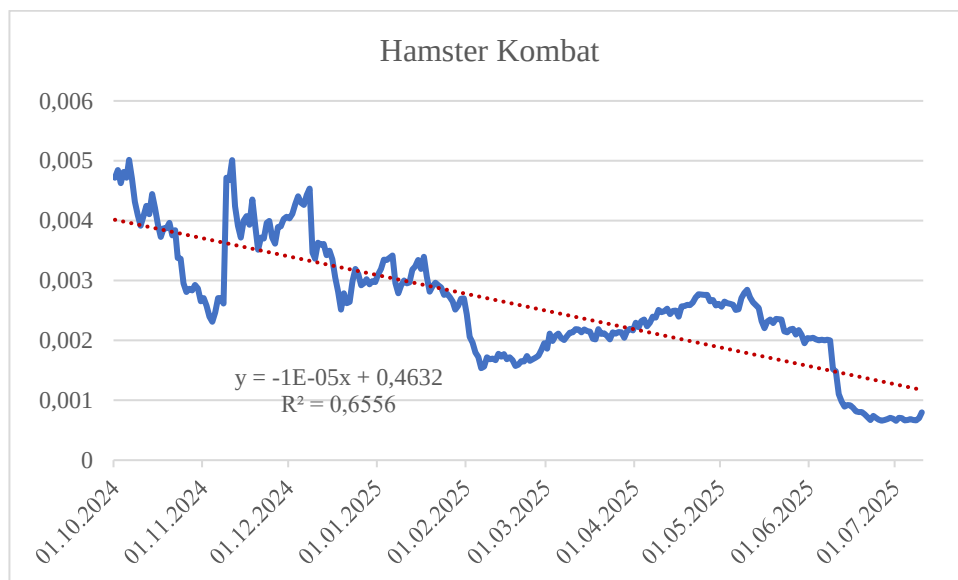


Рисунок 6. Изменение динамики биржевой стоимости криптовалюты Hamster Kombat с 11 июня 2025 года по 10 июля 2025 года в долларах США

Figure 6. Change in the dynamics of the Hamster Kombat cryptocurrency exchange value from June 11, 2025 to July 10, 2025 in US dollars

Источник: составлено авторами на основе [12] [13]

На основе фундаментального анализа крипторынка были разработаны ключевые критерии, позволяющие отличить мемкойны с признаками финансовых пирамид от классических альткойнов. (таблица 1)

Таблица 1.

Модель идентификации мемкойнов

Table 1.

Memcoin Identification Model

Критерий	Мемкойн	Традиционный альткойн
Происхождение	Создан на основе интернет-мема	Разработан для решения конкретной задачи (платежи, DeFi, NFT и т.д.)
Ценностное предложение	Юмор/виральность	Технологическая инновация или утилитарная функция
Экономическая модель	Часто инфляционная, без четкого плана эмиссии	Продуманная токеномика с механизмами сжигания, стейкинга
Технология	Использует готовые блокчейны (ERC-20, BEP-20) без модификаций	Собственный блокчейн или существенные улучшения существующих решений
Сообщество	Преобладают спекулянты и мем-культура	Развитое сообщество разработчиков и пользователей

Использование	Спекуляции, редко - платежи	Реальное применение в экосистеме
Волатильность	Крайне высокая (>80% в месяц)	Умеренная (20-40% в месяц)

Источник: составлено авторами на основе [12] [13]

Мемкойны представляют собой цифровые фантики, лишенные фундаментальной ценности и существующие исключительно за счет спекулятивного ажиотажа. В отличие от серьезных криптовалют вроде Bitcoin или Ethereum, которые имеют четкие use-case (цифровое золото, смарт-контракты), мемкойны не решают никаких реальных задач - их цена полностью зависит от медийного шума и манипуляций маркет-мейкеров. Эти активы демонстрируют классические признаки финансовых пирамид: ценность создается лишь за счет притока новых инвесторов, а технологическая составляющая ограничивается простейшими токенами на чужих блокчейнах без каких-либо инноваций.

При этом даже более стабильные альткойны зачастую далеки от идеала, но хотя бы обладают определенной утилитарностью - используются в DeFi, NFT или как платежные средства. Их волатильность, хоть и высокая по традиционным меркам, несравнима с бешеными колебаниями мемкойнов, которые могут за неделю взлететь на 500% и так же стремительно рухнуть. Ключевое отличие в том, что за серьезными криптопроектами стоит реальная разработка и сообщество реальных инвестиционных структур, заинтересованных в технологических параметрах новой цифровой монеты, тогда как мемкойны - это чистая спекуляция, цифровой эквивалент "мыльного пузыря", где единственный способ заработать - успеть продать раньше остальных.

Заключительный вывод исследования позволяет с методологической точностью констатировать, что феномен мемкойнов представляет собой нуминозный синтез цифрового фетишизма и финансовой патологии, чья онтологическая устойчивость прямо коррелирует с глубиной когнитивных искажений современного инвестиционного ландшафта. Катализируемые триадой фундаментальных факторов – виральной природой интернет-культуры, институционализацией спекулятивных практик и латентным спросом теневой экономики на псевдоанонимные инструменты – данные криптоактивы демонстрируют фрактальную повторяемость циклов MMM-подобных схем, где формальные декларации "банкротства" (Squid Game Token) неизбежно сменяются фениксоподобными реинкарнациями благодаря неистребимому архетипическому желанию частных инвесторов и в ряде случаев крупных финансовых фондов получить крупную прибыль без когнитивных и временных затрат. Эконометрический анализ выявляет их перманентную функциональную дуальность, являясь по сути финансовыми химерами с нулевой фундаментальной ценностью, они одновременно служат:

1. Инструментом легитимизации спекулятивного грабежа через механизмы pump-and-dump.

2. Цифровым аналогом "отмывочных машин" для криминальных cashflow,.

3. Социально-психологическим феноменом коллективного самообмана, где нарратив "следующего Dogecoin" замещает рациональную оценку рисков.

Таким образом, вопреки периодическим заявлениям со стороны регуляторов, мемкойны обречены на вечное возвращение в новых семиотических оболочках, пока существуют три кита их существования: инфраструктура блокчейна как техническая база для мимикрии, человеческая алчность как двигатель спроса и системные изъяны глобального финансового надзора как гарант безнаказанности.

Список источников

1. Кудряшов, А. А. Динамика взаимозависимости криптовалютного рынка и мировой экономики в контексте глобальных экономико-политических потрясений / А. А.

Кудряшов, А. А. Королев // Вопросы инновационной экономики. – 2025. – Т. 15, № 2. – DOI 10.18334/vines.15.2.122309. – EDN EPUXXP.

2. Устинова, Л. Н. Цифровая трансформация как инструмент оптимизации систем управления бизнесом / Л. Н. Устинова, Э. Р. Мухаррамова // Вопросы инновационной экономики. – 2025. – Т. 15, № 2. – DOI 10.18334/vines.15.2.122952. – EDN EXUTXM.

3. Пашихина, Е. В. Влияние цифровизации на конкурентоспособность национальных экономик / Е. В. Пашихина // Вопросы инновационной экономики. – 2025. – Т. 15, № 2. – DOI 10.18334/vines.15.2.122929. – EDN OWMYXZ.

4. Плехова, Ю. О. Инновационный метод анализа управления социально-экономическим развитием регионов России с применением нейросетевого моделирования / Ю. О. Плехова, В. И. Перова // Вопросы инновационной экономики. – 2025. – Т. 15, № 1. – С. 125-144. – DOI 10.18334/vines.15.1.122530

5. Жариков, М. В. Функционирование коммерческих банков в условиях цифровизации денег / М. В. Жариков // Вопросы инновационной экономики. – 2025. – Т. 15, № 1. – С. 345-362. – DOI 10.18334/vines.15.1.122696

6. Мировые тренды инновационного развития: проблемы и перспективы / Л. Н. Устинова, Х. А. Павлова, Е. Д. Вашуркин, А. Э. Устинов // Вопросы инновационной экономики. – 2024. – Т. 14, № 4. – С. 977-990. – DOI 10.18334/vines.14.4.121655

7. Леушкина, В. В. Анализ мировых трендов на рынке инновационной продукции на примере спиролиносодержащих продуктов / В. В. Леушкина, Е. А. Молибога, А. Н. Полякова // Вопросы инновационной экономики. – 2024. – Т. 14, № 4. – С. 1513-1526. – DOI 10.18334/vines.14.4.121783

8. Лукичев, П. М. Принятие решений в современной экономике: искусственный интеллект vs поведенческая экономика / П. М. Лукичев // Вопросы инновационной экономики. – 2024. – Т. 14, № 3. – С. 649-666. – DOI 10.18334/vines.14.3.121070

9. Кудряшов, А. А. Анализ и оценка тенденций мировых биржевых индексов в контексте эскалации украинского кризиса / А. А. Кудряшов, А. А. Королев // Экономические отношения. – 2023. – Т. 13, № 4. – С. 653-668. – DOI 10.18334/eo.13.4.118971.

10. Булетова, Н. Е. Цифровое управление в системе финансового менеджмента предприятия / Н. Е. Булетова, Е. В. Кособокова, С. В. Кулибаба // Вопросы инновационной экономики. – 2024. – Т. 14, № 3. – С. 717-732. – DOI 10.18334/vines.14.3.121478

11. Мэн, Л. Сравнительный анализ моделей развития цифровой экономики в Китае и России / Л. Мэн // Вопросы инновационной экономики. – 2024. – Т. 14, № 3. – С. 923-942. – DOI 10.18334/vines.14.3.121364

12. Investing.com. [Электронный ресурс]. URL: <https://ru.investing.com/> (дата обращения: 14.07.2025).

13. World Bank Group. Всемирный Банк. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.worldbank.org/en/home> (дата обращения: 14.07.2025).

Сведения об авторах

Вержаковская Марина Александровна, Зав. кафедрой связей с общественностью, ФГБОУ ВО «Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики», Самара, Россия.

Гостев Данил Вячеславович, старший преподаватель кафедры Цифровой Экономики, ФГБОУ ВО «Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики», Самара, Россия

Королев Андрей Андреевич, студент, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики», Самара, Россия.

Information about the authors

Verzhakovskaya Marina Alexandrovna, head of the Department of Public Relations, Volga State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia.

Gostev Daniel Viacheslavovich, is a senior lecturer at the Department of Digital Economics, Volga State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia.

Korolev Andrey Andreevich, student, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Volga State University of Telecommunications and Informatics", Samara, Russia.

УДК 33

DOI 10.26118/2782-4586.2025.24.71.042

Озерский Сергей Владимирович

Самарский юридический институт ФСИН России

Стефанова Наталья Александровна

Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики

Королев Андрей Андреевич

Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики

**Анализ состояния ПАО «АЛРОСА» в условиях пандемии COVID-19 и
геополитического кризиса 2022 года**

Аннотация. Представленное исследование посвящено всестороннему анализу трансформационных процессов, происходящих в деятельности ПАО «АЛРОСА» в условиях глобальных геоэкономических изменений. В работе рассматривается комплексное воздействие санкционного режима и формирующихся неокOLONиальных практик на операционную и финансовую деятельность компании. Особый научный интерес представляет анализ асимметричных экономических отношений, сложившихся между компанией и основными мировыми центрами экономического влияния, включая страны ЕС, Китай и Индию, где наблюдаются устойчивые тенденции к закупке сырья по заниженным ценам при одновременном навязывании технологических решений по искусственно завышенной стоимости. Методологическая основа исследования сочетает количественный анализ динамики ключевых финансовых показателей (2019-2025 гг.) с качественной оценкой структурных изменений в бизнес-модели компании. Значительное внимание уделено изучению механизмов технологической зависимости, проявляющихся через привязку к иностранным стандартам и платежным системам. Отдельный блок исследования посвящен прогнозируемому моделированию возможных сценариев развития компании с учетом различных вариантов эволюции геополитической ситуации.

Ключевые слова: алмазная промышленность, санкционные ограничения, неокOLONиальные практики, экономический суверенитет, капитализация, технологическая зависимость, геоэкономические тренды, сырьевые рынки, финансовые индикаторы.

Ozersky Sergey Vladimirovich

Samara Law Institute of the Federal Penitentiary Service of Russia

Stefanova Natala Alexandrovna

Volga Region State University of Telecommunications and Informatics

Korolyov Andrey Andreyevich

Volga Region State University of Telecommunications and Informatics

**Analysis of the state of PJSC ALROSA in the context of the COVID-19 pandemic and the
geopolitical crisis of 2022**

Annotation. The presented research is devoted to a comprehensive analysis of the transformational processes taking place in the activities of PJSC ALROSA in the context of global geo-economic changes. The paper examines the complex impact of the sanctions regime and emerging neocolonial practices on the company's operational and financial activities. Of particular scientific interest is the analysis of the asymmetric economic relations that have developed between the company and the main global centers of economic influence, including the EU, China and India, where there are steady trends towards purchasing raw materials at low prices while imposing technological solutions at artificially high costs. The methodological basis of the study combines a quantitative analysis of the dynamics of key financial indicators (2019-2025) with a

qualitative assessment of structural changes in the company's business model. Considerable attention has been paid to the study of the mechanisms of technological dependence, manifested through their attachment to foreign standards and payment systems. A separate block of research is devoted to predictive modeling of possible scenarios for the company's development, taking into account various options for the evolution of the geopolitical situation.

Keywords: diamond industry, sanctions restrictions, neocolonial practices, economic sovereignty, capitalization, technological dependence, geo-economic trends, commodity markets, financial indicators.

Транснациональная корпорация «АЛРОСА» ПАО, являясь ключевым игроком глобального алмазодобывающего рынка, демонстрирует устойчивую вертикально-интегрированную бизнес-модель, охватывающую полный производственный цикл от геологоразведочных работ до сбыта готовой продукции. Согласно аналитическим данным, компания контролирует порядка 95% российской и 27% мировой добычи алмазов, что объективно подтверждает ее статус отраслевого монополиста. Основные производственные мощности сосредоточены в Западной Якутии и Архангельской области, при этом стратегически важным элементом корпоративной структуры выступают африканские активы, обеспечивающие диверсификацию географического присутствия. [1] [2] [3]

В условиях беспрецедентного санкционного давления со стороны коллективного Запада особую значимость приобретает взаимодействие с юрисдикциями, реализующими политику контрсанкционного регулирования. Китай и Индия, занимая принципиальную позицию непризнания односторонних ограничительных мер, не только формально декларируют нейтралитет, но и предпринимают конкретные институциональные шаги по их нейтрализации. В частности, отмечается разработка альтернативных финансовых инструментов, создание независимых платежных систем, формирование параллельных логистических маршрутов и внедрение специальных валютных режимов расчетов. [4] [5] [6]

Эффективность подобных мер подтверждается сохранением товарооборота на докризисном уровне, что свидетельствует о формировании устойчивого механизма компенсаторного противодействия санкционному давлению. Однако следует отметить, что реализация данной стратегии сопряжена с существенными транзакционными издержками, включая необходимость постоянной адаптации контрактной базы, оптимизации цепочек поставок и модернизации учетных систем. Кроме того, сохраняющаяся геоэкономическая турбулентность требует от корпорации повышенной гибкости в управлении рисками и оперативного реагирования на изменения регуляторной среды. [7] [8] [9]

Перспективы дальнейшего развития компании в значительной степени зависят от способности поддерживать стратегическое партнерство с азиатскими экономиками, одновременно минимизируя издержки, связанные с необходимостью функционирования в условиях фрагментированной глобальной экономической системы. Особое значение приобретает работа по диверсификации экспортных потоков, развитию новых каналов сбыта и совершенствованию механизмов трансграничных расчетов, что в совокупности должно обеспечить устойчивость бизнес-модели в среднесрочной перспективе.

Целью данного научного исследования является определение перспектив развития ПАО «АЛРОСА» в условиях глобальных экономических и политических трансформаций, включая санкционное давление, последствия пандемии COVID-19 и изменения в мировой торговой системе. Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующий перечень задач:

1. Провести анализ ключевых иностранных ограничительных мер, затронувших коммерческую деятельность ПАО «АЛРОСА».
2. Определить влияние пандемии COVID-19 и экономико-политических ограничений на ключевые финансовые показатели данного экономического субъекта.

3. Разработка прогнозной модели развития компании в новых экономико-политических реалиях.

Проводя анализ иностранных ограничительных мер, введенных в отношении компании ПАО «АЛРОСА», можно констатировать их колоссальный масштаб и комплексный характер.

В первой половине 2022 года США ввели первые точечные санкции против ПАО «АЛРОСА», запретив американским компаниям и гражданам совершать сделки с крупнейшим производителем алмазов. Эти меры включали заморозку активов компании на территории США и блокировку доступа к американским технологиям добычи и обработки алмазов. Особенно болезненным стало ограничение на поставки специализированного оборудования для геологоразведки и сортировки драгоценных камней, что создало технологические сложности для поддержания производственных мощностей на прежнем уровне. [10] [11] [12]

Европейский союз пошел дальше, включив «АЛРОСУ» в санкционные списки в начале 2023 года, что привело к полному запрету на импорт российских алмазов в страны ЕС. Данные ограничения серьезно ударили по традиционным каналам сбыта, поскольку до санкций через Антверпенский алмазный центр проходило около 30% экспорта компании. Европейские меры также предусматривали запрет на страхование и транспортировку российских алмазов, что существенно осложнило логистические цепочки.

В декабре 2023 года страны G7 объявили о введении поэтапного запрета на прямые и косвенные поставки российских алмазов, включая камни, обработанные в третьих странах. Эта мера направлена на закрытие возможностей для обхода санкций через перемаркировку алмазов в таких центрах как Дубай и Мумбаи. С 1 января 2024 года введена система сертификации происхождения алмазов, позволяющая отслеживать и блокировать российские камни на мировом рынке.

Отдельным ударом стали персональные санкции против руководства компании. Генеральный директор «АЛРОСЫ» Сергей Иванов и члены совета директоров были внесены в санкционные списки США и ЕС, что привело к заморозке их личных активов и запрету на въезд в западные страны. Эти меры осложнили ведение международных переговоров и привели к оттоку западных топ-менеджеров из компании. [13] [14] [15]

Финансовые ограничения оказались наиболее чувствительными для операционной деятельности. Отключение российских банков от системы SWIFT и запрет на расчеты в долларах и евро вынудили компанию перейти на альтернативные валюты - юани, рупии и дирхамы. Это привело к росту транзакционных издержек и необходимости создания новых расчетных механизмов с азиатскими партнерами. Заморозка зарубежных активов компании, включая счета в Бельгии и Швейцарии, лишила «АЛРОСУ» значительной части ликвидности.

Санкционные ограничения, введенные против ПАО «АЛРОСА», оказали сокрушительное влияние на её коммерческую деятельность, фактически отрезав компанию от традиционных механизмов мировой экономики. Главной проблемой стала реализация алмазов на международных рынках. В отличие от других сырьевых товаров, алмазы не имеют единой биржевой цены — каждая сделка заключается по индивидуальной договорной стоимости. На фоне санкций и возможности замещения российской продукции африканскими или австралийскими алмазами «АЛРОСА» была вынуждена предоставлять покупателям значительные скидки, что резко снизило её доходность. [16] [17] [18]

В поисках обходных путей компания начала активно работать на теневых алмазных рынках — в ОАЭ и Индии, куда традиционно поступают «кровавые алмазы» из Африки, добытые в зонах конфликтов или из месторождений подконтрольных радикальным политическим группировкам. Эти рынки используются для легализации добытых драгоценных камней для всего мира, и «АЛРОСА», оказавшись в крайне сложном положении, была вынуждена интегрироваться в эту систему. Однако даже здесь её позиции остаются уязвимыми.

Китай и Индия, формально декларируя нейтралитет в геополитическом противостоянии, де-факто поддерживают санкционный режим против России, блокируя попытки полноценного обхода ограничений. В результате с начала 2023 года дисконт на российские алмазы на этих рынках достиг 70%, что делает их продажу крайне невыгодной для компании. Такое положение усугубляется тем, что ключевые игроки алмазного рынка — De Beers и другие западные корпорации — полностью прекратили сотрудничество с «АЛРОСА», а альтернативные каналы сбыта не могут компенсировать потери компании. [19] [20] [21]

Санкционный режим, введенный в отношении ПАО «АЛРОСА», оказал глубоко деструктивное воздействие на финансово-экономическое состояние компании. Проведенный анализ демонстрирует выраженную негативную динамику ключевых показателей, особенно заметную при сравнении докризисных и текущих результатов. В 2022 году, до введения полномасштабных ограничений, компания демонстрировала устойчивые финансовые показатели с чистой прибылью, соответствующей статусу глобального отраслевого лидера. Однако последовавшие санкционные меры спровоцировали стремительную деградацию экономических параметров деятельности, достигшую критической точки в 2024 году, когда зафиксировано рекордное падение прибыли, превышающее даже показатели кризисного 2020 года в период пандемии. (рисунок 1)

Основными каналами негативного воздействия стали системное сокращение доступных рынков сбыта, вынужденная работа с экстремальными ценовыми дисконтами, достигающими 70% от докризисного уровня и стремительный рост операционных издержек, связанный с необходимостью реструктуризации всей цепочки поставок. Особую проблему представляет институциональная изоляция компании от традиционных финансовых и товарных рынков, что привело к необходимости использования альтернативных, менее эффективных механизмов реализации продукции. [22]

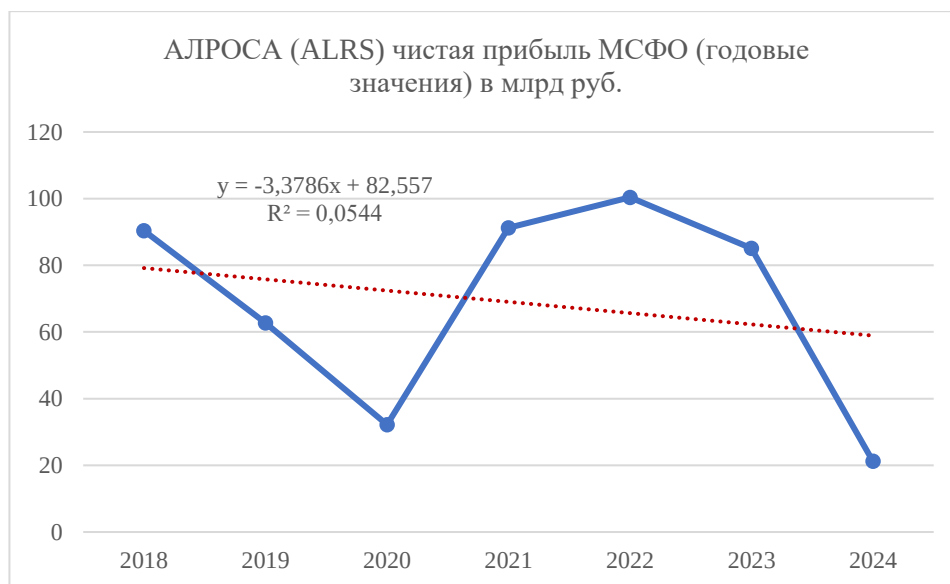


Рисунок 1. Изменение динамики чистой прибыли по МСФО (годовые значения) в миллиардах рублей компании «АЛРОСА» с 2018 года по 2024 год

Figure 1. Change in the dynamics of net profit under IFRS (annual values) in billions of rubles of ALROSA from 2018 to 2024

Источник: составлено авторами на основе [1] [2]

Операционные расходы ПАО «АЛРОСА» в 2023-2024 годах продемонстрировали взрывной рост, став одним из ключевых факторов снижения прибыльности компании. Анализ финансовой отчетности показывает, что совокупные операционные затраты увеличились в 2,5-3 раза по сравнению с докризисным периодом 2021-2022 годов.

Особенно резкий скачок наблюдался по статье закупочных расходов - цены на критически важное горнодобывающее оборудование и запчасти выросли в 3-4 раза из-за необходимости приобретения через посреднические схемы и серые импортные каналы. Логистические издержки увеличились в 2,8 раза вследствие усложнения цепочек поставок и необходимости использования обходных маршрутов через третьи страны. (рисунок 2)

Значительно выросли и административные расходы - содержание альтернативных офисов в «дружественных» юрисдикциях, оплата посреднических услуг и юридического сопровождения сделок добавили 40-50% к традиционным управленческим затратам. Особенно показательным стал рост транзакционных издержек при осуществлении международных расчетов - комиссии за конвертацию валют и использование альтернативных платежных систем увеличили финансовые расходы компании в 5-6 раз.

При этом рост операционных расходов носил нелинейный характер - каждое новое ужесточение санкций в 2023-2024 годах приводило к скачкообразному увеличению затрат на поиск и настройку новых каналов поставок. Так, введение запрета на поставки алмазодобывающего оборудования в конце 2023 года вызвало мгновенный рост соответствующих закупочных расходов на 70-80%. Аналогичным образом ограничения на морские перевозки под российским флагом в середине 2024 года увеличили логистические затраты еще на 35-40%.

Такой стремительный рост операционных расходов полностью нивелировал эффект от предпринимаемых компанией мер по оптимизации затрат, сделав бизнес-модель «АЛРОСА» существенно менее эффективной по сравнению с докризисным периодом. Особую проблему представляет структурный характер этих изменений - большинство новых статей расходов носят постоянный характер и будут сохраняться в среднесрочной перспективе даже при возможном ослаблении санкционного режима.

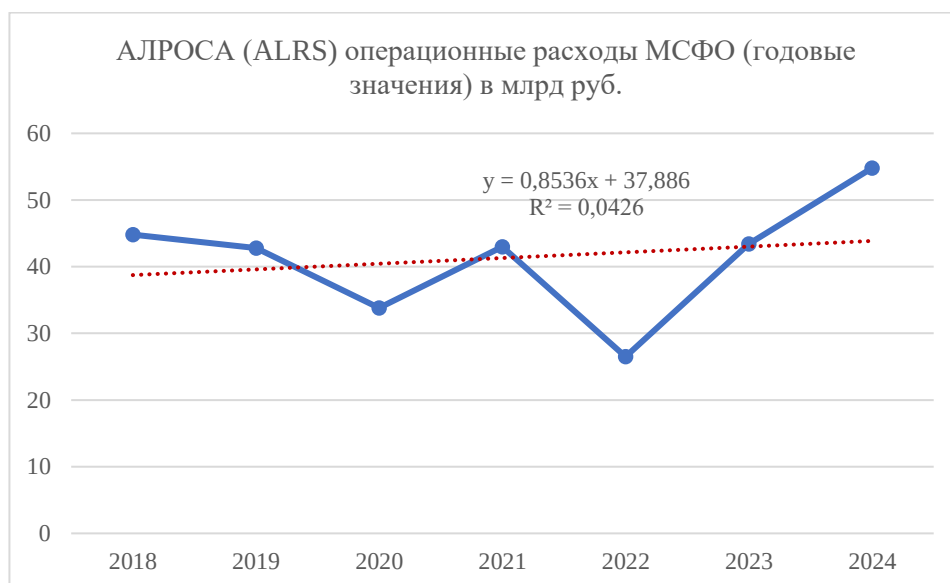


Рисунок 2. Изменение динамики операционных расходов по МСФО (годовые значения) в миллиардах рублей компании «АЛРОСА» с 2018 года по 2024 год

Figure 2. Changes in the dynamics of operating expenses under IFRS (annual values) in billions of rubles for ALROSA from 2018 to 2024

Источник: составлено авторами на основе [1] [2]

Сформировавшаяся кризисная конъюнктура вокруг хозяйствующего субъекта спровоцировала критическое увеличение обязательств экономического агента, превзойдя даже экстремальные значения периода распространения коронавирусной инфекции. Основные заимствования, по всей видимости, были привлечены от национальных частных инвесторов и органов государственной власти, стремящихся сохранить финансовую стабильность стратегически значимого предприятия.

Оказываемая государственная помощь подтверждает системообразующее значение организации, однако порождает обоснованные сомнения в жизнеспособности подобной модели капитализации. Наибольшую тревогу вызывает:

1. Геометрическая прогрессия коэффициента финансового рычага
2. Рост удельного веса казенных поручительств в структуре пассивов
3. Отход от рыночных принципов заимствования
4. Усиление фискальной зависимости

Объемы предоставляемой поддержки достигли исторических максимумов, превзойдя даже показатели пандемийного спада, что свидетельствует о глубинных проблемах производственно-хозяйственной деятельности. Принимаемые властями меры, обеспечивая текущую операционную непрерывность, не устраняют коренных дисбалансов, обусловленных ограничительными мерами и утратой традиционных рынков сбыта. (рисунок 3)

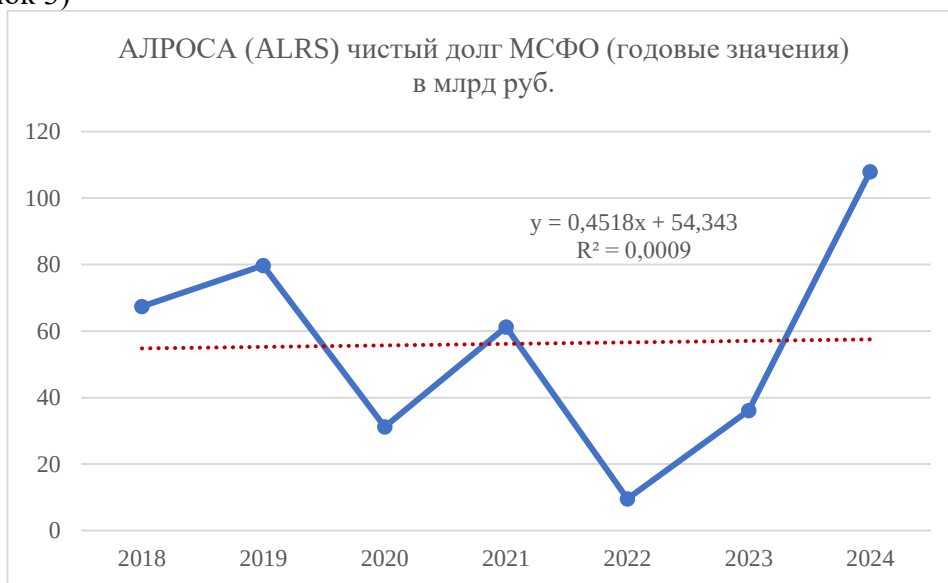


Рисунок 3. Изменение динамики чистого долга по МСФО (годовые значения) в миллиардах рублей компании «АЛРОСА» с 2018 года по 2024 год

Figure 3. Changes in the dynamics of net debt under IFRS (annual values) in billions of rubles of ALROSA from 2018 to 2024

Источник: составлено авторами на основе [1] [2]

Сложившаяся кризисная ситуация вокруг компании привела к парадоксальной дивидендной политике. В 2022 году, несмотря на объективную необходимость сохранения дивидендов на докризисном уровне, руководство приняло рациональное решение об их полной отмене в целях финансовой стабилизации. Однако уже в 2023-2024 годах наблюдалось неожиданное возобновление выплат, что, по всей видимости, связано с активным участием государства, выступающего в качестве мажоритарного акционера через подконтрольные структуры. (рисунок 4)

Данная ситуация демонстрирует явное противоречие между фискальными интересами государства и финансовым состоянием компании. С одной стороны, правительство, столкнувшееся с бюджетным дефицитом, стремится мобилизовать дополнительные доходы через дивиденды системообразующих предприятий. С другой - такие выплаты осуществляются на фоне стремительного роста долговой нагрузки организации (включая существенные государственные кредиты) и значительного увеличения производственных издержек, что может привести к критическим последствиям.

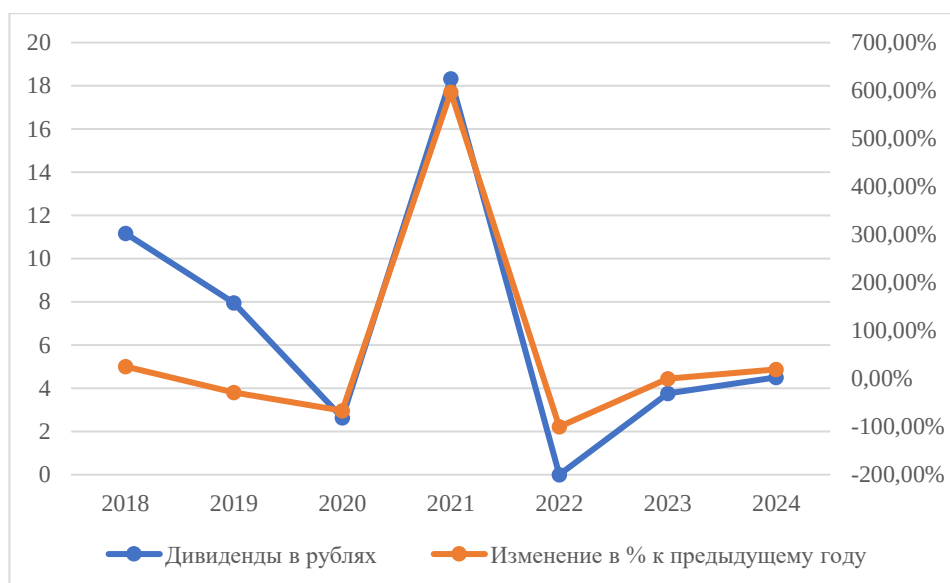


Рисунок 4. Изменение динамики дивидендных выплат компании «АЛРОСА» в российских рублях с 2018 года по 2024 год

Figure 4. Changes in the dynamics of ALROSA's dividend payments in Russian rubles from 2018 to 2024

Источник: составлено авторами на основе [1] [2]

Структура акционерного капитала ПАО «АЛРОСА» представляет собой классический пример доминирования государственного влияния в стратегически значимой корпорации. Контрольный пакет акций (66,03%) распределен между федеральными и региональными властями: 33,03% принадлежат Росимуществу как представителю федерального центра, 25% - Республике Саха (Якутия) и 8% - муниципальным образованиям якутских улусов. Оставшиеся 33,97% находятся в свободном обращении, однако их влияние на корпоративное управление носит скорее номинальный характер. (рисунок 5)

Подобная конфигурация собственности создает уникальный прецедент симбиоза политических и экономических интересов, где решения часто принимаются исходя из стратегических приоритетов государства, а не исключительно из соображений коммерческой эффективности. Федеральный центр через Росимущество обеспечивает реализацию общегосударственных задач, в то время как региональные власти Якутии отстаивают территориальные интересы, что периодически приводит к необходимости поиска компромиссных решений.

Особенностью данной модели является ее устойчивость к внешним рыночным колебаниям, но одновременно - ограниченная гибкость в принятии операционных решений. Доминирование государственных акционеров создает условия для реализации долгосрочных проектов, не ориентированных на сиюминутную прибыль, однако может сдерживать внедрение современных практик корпоративного управления. При этом формальное наличие значительного free float не выполняет своей классической функции рыночного регулятора, так как реальные рычаги управления сосредоточены в руках государственных структур.

Такая структура собственности закономерно приводит к приоритету стратегической устойчивости над операционной эффективностью, что особенно ярко проявляется в условиях санкционного давления, когда коммерческие показатели компании ухудшаются, но политическая значимость, напротив, возрастает. Это создает уникальный прецедент, когда классические рыночные показатели эффективности перестают быть основными критериями оценки деятельности компании.

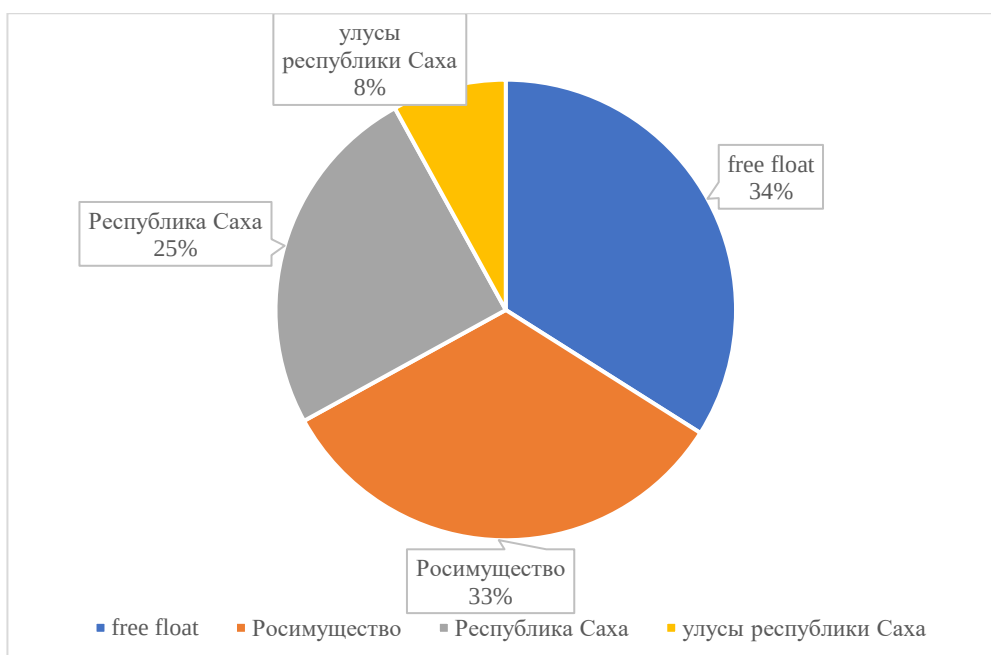


Рисунок 5. Структура акционеров компании «АЛРОСА» на июль 2025 года

Figure 5. ALROSA's shareholder structure for July 2025

Источник: составлено авторами на основе [1] [2]

Проведённый эконометрический анализ выявляет устойчивую негативную динамику ключевых финансовых показателей ПАО «АЛРОСА», что нашло отражение в значительном снижении рыночной капитализации на 51,56% за период с января 2019 года по июль 2025 года. Нисходящий тренд, подтверждаемый коэффициентом аппроксимации 0,2321, демонстрирует системные проблемы компании, несмотря на отдельные периоды краткосрочного роста, наиболее ярко проявившиеся с четвёртого квартала 2020 года по второй квартал 2022 года, когда наблюдались рекордные значения чистой прибыли и положительная динамика основных финансовых индикаторов. (рисунок 6)

Особого внимания заслуживает парадоксальная реакция финансовых рынков на дивидендные выплаты, которые вопреки традиционным ожиданиям были восприняты инвестиционным сообществом скорее как негативный сигнал. Данное явление объясняется ухудшением микроэкономической ситуации в компании и общим скепсисом относительно её долгосрочных перспектив. Фундаментальный перелом в динамике развития произошёл в начале 2022 года, когда ранее благоприятная конъюнктура сменилась устойчивой негативной тенденцией, отражающей глубинные изменения в бизнес-модели предприятия под воздействием внешних ограничений и внутренних управленческих решений.

Следует отметить, что сохраняющаяся высокая волатильность котировок при общем нисходящем тренде свидетельствует о существенной нестабильности текущего положения компании и отсутствии чётких предпосылок для преодоления кризисных явлений в обозримой перспективе. Данная ситуация требует комплексного пересмотра корпоративной стратегии с учётом как макроэкономических вызовов, так и специфики отраслевого развития в новых геополитических условиях.



Рисунок 6. Изменение динамики рыночной стоимости акций компании АК «АЛРОСА» ПАО с 1 января 2019 года по 22 июля 2025 года

Figure 6. Changes in the dynamics of the market value of shares of ALROSA PJSC from January 1, 2019 to July 22, 2025

Источник: составлено авторами на основе [1] [2]

Проведенный анализ позволяет констатировать, что ПАО «АЛРОСА» оказалось в системном кризисе, положение которого ежедневно усугубляется двумя взаимосвязанными факторами: усиливающимся административным давлением со стороны государственных структур и ужесточающимся санкционным режимом. Сложившаяся ситуация развивается по тревожному сценарию, когда компания рискует перейти в категорию предприятий, существующих преимущественно за счет государственных субсидий, по аналогии с ПАО «Аэрофлот».

Глубина кризиса проявляется в нескольких аспектах:

Во-первых, нарастает противоречие между коммерческой логикой функционирования компании и политическими задачами, которые пытаются реализовать через нее государственные акционеры.

Во-вторых, санкционные ограничения не только блокируют традиционные рынки сбыта, но и существенно увеличивают операционные расходы, снижая рентабельность бизнеса.

В-третьих, сохраняющаяся долговая нагрузка при одновременном возобновлении дивидендных выплат государству создает порочную практику «финансового круговорота», когда выделяемые бюджетные средства частично возвращаются в казну через дивиденды.

На основе вышесказанного можно составить прогнозную модель развития ПАО «АЛРОСА» в новых экономико-политических реалиях. (таблица 1)

Таблица 1. Прогнозная модель развития ПАО «АЛРОСА» в новых экономико-политических реалиях

Table 1. Forecast model of development of PJSC ALROSA in the new economic and political realities

Факторы влияния	Базовый сценарий (2024-2026)	Оптимистичный сценарий	Пессимистичный сценарий
1. Санкционное давление	Сохранение текущих ограничений G7/EU на импорт алмазов	Частичное смягчение санкций через третьи страны	Введение вторичных санкций против покупателей

2. Рынки сбыта	Китай (45%), Индия (30%), ОАЭ (15%), Россия (10%)	Диверсификация (Южная Америка + Юго-Восточная Азия)	Потеря индийского рынка из-за давления G7
3. Ценовая политика	Дисконт 40-70% к докризисным ценам	Снижение дисконта до 25-30%	Увеличение дисконта до 80-90%
4. Финансирование	Господдержка (60% инвестиций), синдицированные кредиты	Привлечение капитала через азиатские биржи	Полная зависимость от бюджетных средств
5. Технологии	Частичное импортозамещение с потерей эффективности (падение добычи на 15%)	Создание совместных производств с Китаем	Критический износ оборудования (до 70%)
6. Дивиденды	10-15% от чистой прибыли (политически обусловленные)	Полный отказ от выплат	Принудительные выплаты до 50% прибыли
7. Долговая нагрузка	Debt/EBITDA $\approx$ 4.5x	Снижение до 3.0x за счет реструктуризации	Рост до 6.0x (риск дефолта)
8. Капитализация	Стагнация ($\pm$ 10% к текущим уровням)	Рост на 25-30% при смягчении санкций	Падение ещё на 35-40%

Источник: составлено авторами на основе [1] [2]

Проведенное моделирование перспектив развития ПАО «АЛРОСА» выявляет существенные риски и ограниченные возможности адаптации в условиях сохраняющихся санкционных режимов. Наиболее вероятным представляется консервативный сценарий, предполагающий постепенную деградацию рыночных позиций при сохранении жизнеспособности компании за счет государственной поддержки. Ключевыми проблемными зонами остаются ценовое давление (дисконты 40-50%), технологическая зависимость и ограниченный доступ к глобальным рынкам.

Оптимистичный вариант развития возможен лишь при условии успешной диверсификации сбытовых цепочек в Азии и создания альтернативных технологических решений, однако его реализация требует значительных капиталовложений и благоприятной внешнеполитической конъюнктуры. Кризисный сценарий, предполагающий дальнейшее ужесточение санкций, может привести к фактической маргинализации компании на мировом алмазном рынке.

В любом из рассмотренных сценариев компания столкнется с необходимостью фундаментальной трансформации бизнес-модели, при этом ее дальнейшее развитие будет в значительной степени определяться не рыночными, а политическими факторами. Сохраняющаяся высокая неопределенность внешней среды требует от менеджмента повышенной гибкости и готовности к быстрой корректировке стратегии.

Современные экономические отношения в глобальной алмазной отрасли демонстрируют формирование новой формы неокOLONIALной зависимости, где ПАО «АЛРОСА» оказывается в роли сырьевого донора для технологически развитых экономик. Сложившийся механизм эксплуатации проявляется через жесткую асимметрию торговых отношений: ключевые игроки мировой экономики - страны НАТО, ЕС, Китай и Индия - системно закупают российские алмазы по искусственно заниженным ценам, одновременно навязывая свои технологии и оборудование по завышенной стоимости.

Эта модель воспроизводит классическую колониальную схему "сырье в обмен на готовую продукцию", но с важными модернизированными чертами. В отличие от традиционного колониализма, здесь отсутствует прямое политическое подчинение - вместо этого используются рыночные механизмы и институциональное давление. Особенно показателен пример Китая, который, формально декларируя стратегическое партнерство, на практике реализует схему технологического кредитования, привязывая российские компании к своим стандартам и платежным системам.

Европейские страны и США действуют через сложную систему санкционных ограничений и неформальных квот, искусственно создавая избыточное предложение российских алмазов на "разрешенных" рынках, что приводит к обвалу цен. Индия, в свою очередь, использует механизмы авансового финансирования с последующим жестким ценовым давлением на этапе окончательных расчетов.

Результатом становится двойная эксплуатация ресурсного потенциала компании: с одной стороны, через демпинговые цены на сырье, с другой - через завышенную стоимость технологических решений. Это приводит к системной утечке экономической ренты, которая в нормальных условиях должна оставаться в стране-производителе. Особую опасность представляет формирование технологической зависимости, когда компания вынуждена постоянно приобретать дорогостоящие комплектующие и программное обеспечение, не имея возможности развивать собственные аналоги.

Проведённое исследование позволяет констатировать, что перспективы развития ПАО «АЛРОСА» в современных геоэкономических условиях характеризуются существенной неопределённостью и выраженной негативной динамикой. Фундаментальный анализ выявил системные риски, обусловленные сочетанием внешних ограничений и внутренних структурных проблем компании. В краткосрочной перспективе наблюдается устойчивая тенденция к ухудшению ключевых финансовых показателей, включая прогнозируемое снижение чистой прибыли до критических значений. Долгосрочный прогноз осложняется формированием новой модели международных экономических отношений, где российские сырьевые ресурсы становятся объектом демпинговой политики со стороны основных мировых центров силы.

Список источников

1. Investing.com. [Электронный ресурс]. URL: <https://ru.investing.com/> (дата обращения: 24.07.2025).
2. World Bank Group. Всемирный Банк. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.worldbank.org/en/home> (дата обращения: 24.07.2025).
3. Бегларян, Г. А. Санкционная политика США и европейских стран в отношении России: поворот начала 2022 года / Г. А. Бегларян, Г. Н. Иванов, П. П. Калугина, А. В. Половинчикова // Экономические отношения. – 2022. – Т. 12, № 3. – С. 367-388. – DOI 10.18334/eo.12.3.115086.
4. Герасимов, В. В. Социально-экономические изменения в условиях политических кризисов и конфликтов / В. В. Герасимов, А. А. Королёв, Е. О. Герасимова // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2023. – № 4. – С. 35-44.
5. Гераськина, А. Р. Влияние антироссийских санкций на мировую экономику и современные международные экономические отношения / А. Р. Гераськина // Экономические отношения. – 2023. – Т. 13, № 2. – С. 221-236. – DOI 10.18334/eo.13.2.117900.
6. Городнова, Н. В. Влияние финансовых санкций на регулирование внешнеэкономической деятельности России / Н. В. Городнова, А. Ю. Домников // Экономические отношения. – 2022. – Т. 12, № 2. – С. 215-234. – DOI 10.18334/eo.12.2.114676.

7. Дробот, Е. В. Россия и Украина: вместе или порознь? / Е. В. Дробот, А. Л. Поспелова, Э. Р. Утябаева, В. А. Петровская // Экономические отношения. – 2016. – Т. 6, № 2. – С. 33-41. – DOI 10.18334/eo.6.2.37311.
8. Дробот, Е. В. Россия и Украина: возможности и угрозы / Е. В. Дробот, Е. П. Стамати, А. В. Никитина // Экономические отношения. – 2016. – Т. 6, № 4. – С. 132-143. – DOI 10.18334/eo.6.4.37382.
9. Зимовец, А. В. Анализ и оценка сценариев социально-экономического развития России в условиях санкционной блокады и непредсказуемости глобальных трендов мировой экономики / А. В. Зимовец, Т. Д. Климачев // Экономические отношения. – 2023. – Т. 13, № 1. – С. 181-202. – DOI 10.18334/eo.13.1.117207.
10. Костин, К. Б. Международный трансфер технологий в Российской Федерации и его перспективы в современных условиях санкционных ограничений / К. Б. Костин, П. Д. Шимко, Сун Ци // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12, № 4. – С. 2169-2192. – DOI 10.18334/vines.12.4.116523.
11. Кудряшов, А. А. Анализ и оценка тенденций мировых биржевых индексов в контексте эскалации украинского кризиса / А. А. Кудряшов, А. А. Королев // Экономические отношения. – 2023. – Т. 13, № 4. – С. 653-668. – DOI 10.18334/eo.13.4.118971.
12. Кудряшов, А. А. Влияние геополитической обстановки на трансформацию неокOLONиальной системы / А. А. Кудряшов, А. А. Королев // Экономические отношения. – 2023. – Т. 13, № 4. – С. 735-750. – DOI 10.18334/eo.13.4.119283.
13. Кудряшов, А. А. Состояние финансовой системы Великобритании на фоне нестабильности на геополитическом уровне / А. А. Кудряшов, А. А. Королев // Экономические отношения. – 2024. – Т. 14, № 1. – С. 107-122. – DOI 10.18334/eo.14.1.120734.
14. Кудряшов, А. А. Экономические реформы кабинета министров Лиз Трасс и их влияние на экономику Великобритании / А. А. Кудряшов, А. А. Королев // Экономические отношения. – 2023. – Т. 13, № 3. – С. 571-584. – DOI 10.18334/eo.13.3.118810.
15. Маркелова, Э. А. Политика ОПЕК в условиях современного энергетического кризиса / Э. А. Маркелова // Экономические отношения. – 2022. – Т. 12, № 4. – С. 807-822. – DOI 10.18334/eo.12.4.116844.
16. Стефанова, Н. А. Влияние геополитического кризиса на нефтегазовую отрасль экономики Российской Федерации / Н. А. Стефанова, А. А. Королев // Экономические отношения. – 2024. – Т. 14, № 2. – С. 323-342. – DOI 10.18334/eo.14.2.121054.
17. Стефанова, Н. А. Влияние иностранных санкций на фондовый рынок Российской Федерации / Н. А. Стефанова, А. А. Королев // Основы экономики, управления и права. – 2023. – № 4. – С. 96-101. – DOI 10.51608/23058641_2023_4_96.
18. Стефанова, Н. А. Влияние экономико-политического противостояния РФ, США и стран Европейского союза на их финансовые системы / Н. А. Стефанова, А. А. Королев // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2021. – № 2. – С. 71-78. – DOI 10.26118/2782-4586.2024.22.39.010.
19. Стефанова, Н. А. Нестабильность экономики США как драйвер нового мирового финансового кризиса / Н. А. Стефанова, А. А. Королев // Основы экономики, управления и права. – 2023. – № 3. – С. 52-57. – DOI 10.51608/23058641_2023_3_52.
20. Стефанова, Н. А. Проблема вмешательства иностранного капитала в российскую экономику / Н. А. Стефанова, А. А. Королев // Основы экономики, управления и права. – 2023. – № 1. – С. 74-79. – DOI 10.51608/23058641_2023_1_74.
21. Стефанова, Н. А. Влияние экономико-политического противостояния РФ, США и стран Европейского союза на их финансовые системы / Н. А. Стефанова, А. А. Королев // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2024. – № 2. – С. 71-78. – DOI 10.26118/2782-4586.2024.22.39.010. – EDN SCWODD.

22. Лактионов, Г. А. Экономическая устойчивость предпринимательских структур / Г. А. Лактионов // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2024. – № 2. – С. 237-241. – DOI 10.26118/2782-4586.2024.65.73.034. – EDN NGPXTX.

Сведения об авторах

Озерский Сергей Владимирович – доцент кафедры гуманитарных, социально-экономических и информационных технологий управления, ФКОУ ВО «Самарский юридический институт ФСИН России», Самара, Россия

Стефанова Наталья Александровна – доцент кафедры Цифровой экономики, ФГБОУ ВО «Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики», Самара, Россия

Королев Андрей Андреевич – студент, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики», Самара, Россия

Information about the authors

Stefanova Natalya Aleksandrovna – Associate Professor of the Department of Digital Economy, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education PSUTI, Samara, Russia

Ozersky Sergey Vladimirovich – Associate Professor of the Department of Humanities, Socio-Economic and Information Technologies of Management, Federal State Educational Institution of Higher Education “Samara Law Institute of the Federal Penitentiary Service of Russia”, Samara, Russia

Korolev Andrey Andreevich, student, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Volga State University of Telecommunications and Informatics", Samara, Russia.

УДК 338

DOI 10.26118/2782-4586.2025.77.26.043

Кызлаков Константин Александрович
Дальневосточный федеральный университет
Андриевских Мирослава Витальевна
Дальневосточный федеральный университет

**Информационное общество и сетевые технологии в партийном брендинге:
экономический аспект**

Аннотация. В современном информационном мире общество активно охватывает политическая борьба, которая сводится к воздействию на общественное сознание. Политические партии создают привлекательные образы посредством использования различных технологий. И чем данные образы привлекательнее, тем более успешными они считаются. Сегодня сущностью политической борьбы является не столько конкуренция партийных программ, сколько «борьба образов», то есть политических брендов. Поэтому создание и эффективное продвижение партийного бренда заключается в правильном использовании технологий массовой коммуникации, связанных с глобальной сетью Интернет. Так, сетевая составляющая становится неотъемлемым элементом партийного бренда, однако технологии его создания и продвижения существенно отличаются от привычных механизмов политической рекламы, связей с общественностью, агитационно-пропагандистской деятельности в традиционной среде. Следовательно, в сети Интернет партийный бренд принимает различные формы, от возникновения интернет-версий партийных брендов до появления «сетевых партий». В современных условиях является необходимым рассмотреть особенности сетевого партийного бренда. Данное исследование посвящено изучению сетевого партийного бренда как новой формы консолидации информационного общества с учетом экономического аспекта проблемы.

Ключевые слова: политический бренд, информационное общество, социум, постправда, кибертехнологии, экономический фактор в брендинге.

Kyzlakov Konstantin Alexandrovich
Far Eastern Federal University
Andrievskikh Miroslava Vitalievna
Far Eastern Federal University

**Information society and network technologies in party branding:
the economic aspect**

Annotation. In the modern information world, society is actively embracing political struggle, which boils down to influencing public consciousness. Political parties create attractive images through the use of various technologies. And the more attractive these images are, the more successful they are considered. Today, the essence of the political struggle is not so much the competition of party programs as the "struggle of images", that is, political brands. Therefore, the creation and effective promotion of the party brand lies in the proper use of mass communication technologies associated with the global Internet network. Thus, the network component becomes an integral element of the party brand, however, the technologies of its creation and promotion differ significantly from the usual mechanisms of political advertising, public relations, and propaganda activities in the traditional environment. Consequently, the party brand takes various forms on the Internet, from the emergence of online versions of party brands to the emergence of "network parties". In modern conditions, it is necessary to consider the features of the network

party brand. This study is devoted to the study of the network party brand as a new form of consolidation of the information society, taking into account the economic aspect of the problem.

Keywords: political brand, information society, society, post-truth, cyber technologies, economic factor in branding.

Эффективность бренда зависит от комплексного продуманного грамотного подхода и специалистов, которые работают над этим процессом. Так как, прежде всего, необходимо разработать алгоритм действий, которые приведут к созданию бренда. Алгоритм предусматривает работу по стратегической части, включая в себя исследования, анализ избирателей, нахождение точек контактов с избирателями, которые способны донести суть организации, дать возможность людям почувствовать свою причастность происходящему, а также транслировать свою позицию окружающим. Создание политического бренда – одно из главных стратегических действий, которое необходимо использовать в политической конкурентной борьбе. Соответственно, можно представить стадии формирования политического бренда:

- Первая стадия: предложение, т.е. товар, услуга и тому прочее проходит определенную верификацию аудитории.
- Вторая стадия: мифологизация, т.е. объект наделяется характеристиками, которые соответствуют эмоциональным ожиданиям аудитории.
- Третья стадия: сторонник предложения наделяет объект характеристиками, которые формируют его образ для дальнейшей успешной трансляции в различные области.

Исходя из этого, бренд закрепляется в системе ценностей человека. Следующей характерной чертой политических брендов можно выделить совмещение одного политического продукта с другим [1]. Например, бренда личности с партийным брендом. Важно отметить, что внешность, стиль поведения человека-бренда, присущие ему изначально, по отдельности несут потребителю определенную информацию, помогая ему сформировать свое собственное суждение о данной персоне. Основным моментом этого процесса становится недопущение создания противоречия на ментальном уровне между внешними атрибутами и ценностью, олицетворением которой он выступает. В противном случае у целевой аудитории может возникнуть внутренний конфликт: поступающее извне сообщение навязывает совсем иное восприятие, чем то, что уже сложилось. Довольно сложно правильно сопоставить решительность и человека с безвольным подбородком, агрессивность и интеллектуала с книжкой и в очках. В качестве иллюстрации к вышесказанному рассмотрим взаимодействие брендов партии «Яблоко» и лидера Г. Явлинского в рамках предвыборной кампании в Государственную Думу 2003 года. Партия шла с идеей борьбы с коррупцией, но Григорий Явлинский совсем не ассоциируется с образом борца с коррупцией и продажностью чиновников, поскольку его аморфный внешний вид, вялость и нерешительность совершенно не способствуют появлению у избирателя мнения о нем как о человеке, способном воплотить программные обещания в жизнь. Политический бренд другого известного российского современного политика В. Жириновского полностью гармоничен: решительный внешний вид и агрессивное поведение не противоречат декларируемым им лозунгам и суждениям.

Помимо формирования партийного бренда, можно выделить ценностно-политическую ориентацию людей, их потребительские предпочтения в процессе выбора политического бренда и составить психологический портрет аудитории, предугадывая ее дальнейшие поведенческие реакции [5]. И здесь уже важно отметить, что не конкретный политический деятель или партия поддерживают связь с людьми, а их политические бренды, которые сконструированы и отвечают ожиданиям и потребностям аудитории. Следовательно, одна из функциональных задач политического бренда заключается в том, чтобы побудить человека к действию или, наоборот, к бездействию, что позволяет воздействовать на социально-политическую систему общества в целом. В связи с чем, важно отметить, что политические бренды могут оказывать влияние на аудиторию с

помощью множества факторов, которые стоит учитывать при создании политического бренда. Среди факторов, воздействующих на электорат, выделяют следующие:

Первый фактор политический, а именно этнополитический контекст. Явная принадлежность бренда определенной стране и его явная этническая идентичность может как помогать в продвижении, так и, наоборот, стать помехой. Отношение к подобным брендам зависит от политической обстановки в конкретной стране. Поскольку в ситуации политических конфликтов аудитория кардинально меняет отношение к бренду. Потребители проецируют свое негативное отношение к государству на отношение к связанному с ним бренду. Например, московский исследователь Ю.А. Лавренко, занимавшийся культурологическими особенностями англоязычной и русскоязычной рекламы, пишет о том, что наибольшим успехом в американском обществе пользуются товары, реклама которых основывается на образах сильных и независимых супергероев.

Немаловажными являются и национальные аспекты, т.е. особенности национальной ментальности, вплоть до жестов, телодвижений и т.д. Если обратиться к мировой практике, то можно отметить множество прецедентов, когда организации выходили на иностранный рынок и запускали рекламную кампанию своего продукта в другой стране, не учитывая их менталитет. Результатом были конфликты, поскольку потребители чувствовали себя оскорбленными. Здесь важно подчеркнуть, что некоторые жесты или телодвижения, производимые человеком, могут быть неправильно истолкованы представителем другой культуры. Американский психолог Г.К. Триандис приводит пример, как бывший президент США Р. Никсон, не желая того, оскорбил бразильцев: он сложил в кольцо большой и указательный палец - жест, означающий в США «все окей», но считающийся непристойным в Бразилии. Иначе говоря, одинаковые по технике жесты могут интерпретироваться в разных странах совершенно по-разному. В целом, мы можем видеть, что необходимо принимать во внимание этнокультурные факторы, отражающие весь спектр жизни и деятельности потребителей, что, в свою очередь, выступает в качестве психологической предпосылки эффективности рекламного воздействия. Однако для успешного воздействия на электорат помимо факторов, важно еще учитывать модели, которые позволяют управлять политическим брендом [2].

Первая модель, которую хотелось бы выделить, это модель Длигача, или модель бренд-менеджмента «8». Данная модель характеризует связь между циклами управления брендом и уровнями основных мероприятий маркетинга. Предложенную автором модель можно изобразить в форме восьмерки. Малый цикл заканчивается тогда, когда тактического уровня принятия решения недостаточно для преодоления проблемы низкой эффективности продвижения политического бренда. А также малый цикл может быть прерван под влиянием изменения корпоративной стратегии, то есть, стратегии политической партии, требующей пересмотра и стратегии бренда политического лидера, который выдвигается от определенной политической партии. Средний цикл заканчивается решением о выводе политического бренда с предвыборной борьбы либо о изменении основных параметров политического бренда. Так, модель Длигача позволяет повысить эффективность стратегических решений. Важно отметить, что стабильность стратегии развития политического бренда является ключевым фактором. Стратегии не должны подвергаться изменениям, ибо изменения свидетельствуют о наличии ошибок в стратегии политического бренда, и, соответственно, могут негативно восприниматься избирателями. Преимуществом же данной модели является четкое распределение ответственности между политическими маркетологами и управленцами разных уровней. Поскольку принятие решений в средних и больших циклах является прерогативой руководителей, в то время как малые циклы должны находиться под контролем бренд-менеджеров, которые действуют в рамках утвержденной стратегии и бюджета [4].

В качестве следующей модели управления политическим брендом выделяют модель управления «Обратная сторона Луны», которая описывает две взаимосвязанные сферы:

- Сфера, которую избиратель видит;

- Сфера, которая скрыта от его восприятия.

Именно эта часть «обратная сторона Луны» демонстрирует внутреннюю работу, формирующую стратегическую позицию политического бренда. Здесь отмечают идентичность политического бренда, которую предоставляют избирателям, а также поддержка политического бренда и внутренний маркетинг. А также на внешней стороне находится позиционирование политического бренда, система идентификации бренда и активность, связанная с бренд-коммуникациями. А внутреннее позиционирование начинается с выделения целевых аудиторий. На следующем этапе для каждой из целевых аудиторий формируется адекватное отражение стратегической позиции политического бренда путем соответствующих коммуникационных инструментов. Чем ближе самоощущение и то, что мы хотим передать избирателю, будет к их ожиданиям, тем точнее позиционирование воплотится в реальном избирательном процессе и тем точнее реальный политический бренд будет воспринят потребителем. Преимущество данной модели заключается в том, что в ней впервые обращается внимание на «внутреннюю» сторону, связанную с эффективным брендингом.

Поскольку рассмотренные выше модели имеют ограничения: не учитывают контекст существующей политической ситуации, а также не показывают связи между управлением политическим брендом, его состоянием и тенденциями политического рынка, то была разработана третья модель управления политическим брендом – объединенная модель брендинга [4]. Данная модель предполагает применение как первой, так и второй модели в зависимости от жизненного цикла, который проходит политический бренд. Например, в период между выборами бренд политической партии или отдельного политического лидера требует минимального вмешательства в его функционирование. В такие периоды требуется только поддержание уровня политического бренда, работа с внутренним позиционированием, а также некоторые тактические мероприятия. В то же время, в период избирательных кампаний политический бренд требует наибольшего внимания и вмешательства, так как необходима разработка стратегии управления активами политического бренда.

Таким образом, мы можем отметить, как последовательность применения моделей управления брендом важна для эффективного бренд-менеджмента. Значительная часть населения предпочитает способы политической идентификации и самовыражения, обусловленные новыми технологиями. Соответственно, политически активные граждане подвержены влиянию кибертехнологий. С одной стороны, развитие кибертехнологий повышает политическую заинтересованность граждан и, тем самым, возможность выразить собственные предпочтения в медиапространстве, например, получать политическую информацию, взаимодействовать с политическими лидерами или подписывать онлайн-петиции. А с другой стороны, взаимодействие в социальных сетях характеризуется непостоянным характером с высокой степенью неопределенности. То есть политическая активность нередко сводится к «диванному участию» в политических процессах, например, ограничение распространения политического контента или же выплескивание недовольства в сторону власти вместо конструктивной критики и предложений решения.

Кибертехнологии, направленные на стимулирование продаж в бизнесе, также используются и в политических целях. В качестве примера выделим «фермы троллей» и ботов, созданные претендентами в кандидаты, которые занимаются травлей в онлайн-режиме. Хотя изначально планировали придерживаться целей повысить интерес аудитории и рейтинг публикаций, следовать целям развития сети Интернет и т.д. Но в связи с тем, что «тролли» и боты распространяют контент для продвижения продукта, данная технология не могла не быть использована в политических целях. Помимо этого, можно еще выделить такую технологию, как создание информационных пузырей, так называемых эхокамер, распространяющие с высокой скоростью информацию внутри сетевых сообществ. При этом остаются незаметными для представителей других сетевых сообществ. Следовательно, это позволяет проводить политическую манипуляцию в

медиапространстве. Роль таких эхокамер в социальных сетях связана с феноменом «постправды», т.е. распространением недостоверной информации или намеренной дезинформации внутри сетевых сообществ. Обращаясь к теме президентских выборов в США, англоязычные источники применяли термин «политика постправды» для определения проблемы использования социальных сетей в предвыборной агитации и антиагитации в целях воздействия на политические процессы. Эффективность «политики постправды» заключается в том, что в социальных сетях внимание пользователей ограничено по сравнению с возможностью публиковать тот или иной контент. Соответственно, недостоверная информация, получившая популярность, является вирусной и воспринимается аудиторией в качестве правды. Здесь важную роль играет также то, что алгоритмы социальных сетей настроены на автоматическое продвижение контента, вызвавшего наибольший интерес. Так, во время политической борьбы, многим политическим деятелям проще играть на ожиданиях аудитории, чем предоставлять правдивую информацию.

Таким образом, мы видим, что сетевая структура Интернета позволяет партиям формировать коммуникацию, не прибегая к традиционным СМИ (радио, телевидение). Соответственно, обращение к аудитории осуществляется «без помех». Если рассматривать роль сети Интернет, а именно его использование в партийной деятельности, то можно выделить три основные возможности: мобилизация ресурсов, распространение информации и повышение политического участия. А также мы можем рассматривать сеть Интернет с точки зрения соотношения затрат и результата, тогда сеть Интернет представляет собой эффективное и малозатратное средство реализации политических идей. Так как партии эффективно могут информировать общественность по актуальным вопросам, распространять материалы и т.д. Так, социальные медиа (социальные сети, блоги и т.д.) выступают основными веб-сервисами, которые используют для коммуникации с аудиторией, а также формируют новые формы политического участия в самой сети Интернет. Каждая партия с разной интенсивностью и технологиями в своей деятельности применяют сеть Интернет. Здесь уместно будет выделить несколько моделей применения интернет-технологий в деятельности партий:

- Модель присутствия – отличается простым присутствием в сети Интернет, так как в данном случае у партий отсутствует стратегия, сайт партии выступает в качестве дополнительного справочника, который содержит информацию о партии. Целевые группы – сторонники и члены партии.
- Информационная модель – партии применяют интернет-технологии для распространения информации и мобилизации ресурсов. Целевые группы – члены партии и избиратели. Стратегия имеет цель в осуществлении информационного влияния на избирателей.
- Интерактивная модель – партии применяют интернет-технологии для распространения информации, повышения уровня участия, а также для мобилизации ресурсов. Стратегия схожа с информационной моделью, но при этом отражает преимущества интернет-технологий для повышения уровня участия сторонников в деятельности партий.
- Интегрированная модель – заключается в применении интернет-технологий для повышения уровня участия, распространения информации и мобилизации ресурсов интегрировано в общую стратегию.

Таким образом, партии, которые относятся к последним двум моделям обычно называются киберпартиями. Если обратиться к зарубежному опыту киберпартий, то можно выделить итальянскую политическую партию «Движение пяти звезд», основателем которой считается Бeppe Грillo. В 2008 году его блог вошел в десятку одних из влиятельных блогов во всем мире, так как на каждой записи отмечалось несколько тысяч комментариев и откликов. В связи с этим, его партия достаточно быстро стала популярной и добилась успехов, а именно заняла второе место на европейских выборах 2014 года (21%)

и третье место на парламентских выборах 2013 года (25,5%), по итогам которых они получили 109 мандатов из 630 в Палате депутатов, а также 54 кресла из 315 в Сенате. В России же среди официально зарегистрированных можно выделить несколько активных политических партии в сети Интернет. Так, например, социально-медийная аналитика 2020-2021 года показывает, что партия Единая Россия имеет наибольший объем и плотность информационного потока – 59,4%. В тройку лидеров входит так же партии КПРФ – 20,4% и ЛДПР – 14,8%. Тройку лидеров непарламентских партий представляют партии Яблоко (16,2%), Партия Роста (15,7%), Партия Пенсионеров (13,5%).

Что касается информационно-политических новостных программ и материалов, то они в основном публикуются в привлекательно-развлекательной форме для аудитории. Многие аналитики отмечают, что политическая коммуникация строится по правилам, которые присущи популярным жанрам: драмы, детективы и т.д. Так как СМИ выделяет события, привлекающие внимание аудитории, при этом не делая акцент на самом содержании. Например, конфликты между правящей элитой (политический кризис между «Братьями мусульманами» и военными в Египте) или слухи о политических деятелях. Кроме того, порой политические субъекты сами стараются соблюдать такой формат. Здесь можно отметить то, что на западе в политической жизни распространенной практикой является то, как популярные политические деятели посещают различные телешоу. Например, в избирательной кампании Б. Клинтона акцент был сделан именно на развлекательные мероприятия: ток-шоу на каналах MTV и CNN. А в ходе президентской компании 1992 года пресса сравнивала Билла Клинтона и Элвиса Пресли, так как Б. Клинтон иногда упоминал Элвиса в своих предвыборных речах и даже исполнил на саксофоне его известный хит. Так, сформировалось мнение, что одним из главных критериев для оценивания избирателем политики выступает именно зрелищность. Следовательно, политические деятели, игнорирующие данный фактор, терпят неудачу.

Помимо этого, стоит отметить, что СМИ также имеют способность искажать существующую реальность. Грузино-осетинский конфликт августа 2008 года выступает ярким примером вооружённого столкновения, информация о котором подавалась СМИ в искаженном виде, что позволило сформировать мнение о России как агрессоре в конфликте, хоть это и не соответствовало действительности. Многие известные информационные агентства такие, как «Reuters» публиковали фальшивые фотографии грузинских жертв российских бомбардировок в Гори, а затем они стали появляться в авторитетных печатных изданиях (Daily Standard, Times и т.д.).

Таким образом, нами были рассмотрены стадии формирования партийного бренда, а также факторы и модели, оказывающие воздействие на электорат, поскольку они играют значительную роль для эффективного бренд-менеджмента. Следовательно, было отмечено, что значительная часть населения подвержена влиянию различным кибертехнологиям, например, «фермы троллей», информационные пузыри, «политика постправды» и т.д. Помимо этого, было рассмотрено, как политические партии в своей деятельности используют сеть Интернет для распространения информации и обращения к населению по актуальным вопросам. Учитывая, что каждая партия работает со своей интенсивностью и технологиями в медиапространстве, то были выделены такие модели применения интернет-технологий, как модель присутствия, информационная модель, интерактивная модель и интегрированная модель. Так, в обществе благоприятное условие для массовых манипуляций заключается в наличии медиакомпаний, поскольку сама природная сущность информационного общества предполагает возможность усиления медиасистем и превращения информации в товар.

Список источников

1. Зозулёв А. Уровни формирования брендов в современных условиях. // Отдел маркетинга. 2003. №7. С. 19-22.

2. Казимирчик Л.В. Особенности использования политических брендов на федеральном и региональном уровнях современной публичной политики // Изд-во Грамота, 2014. № 10 (48) С. 86-89.
3. Павлюк Е.В. Модели управления политическим брендом // Всероссийский журнал научных публикаций. 2013. № 4 (19). С.52-53.
4. Припоров Е.С. Роль традиционных и «Новых СМИ» в освещении грузино-южноосетинского конфликта в августе 2008 года. // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. 2013. № 5 (1). С.326-329.
5. Семенова В.В. Влияние политических факторов на восприятие бренда // Век качества. 2014. № 1 С.54-56.
6. Цаплин А.Ю. Проблемы политических коммуникаций в информационном обществе // Известия Саратовского университета. Новая серия. 2013. № 4. С.77-81

Информация об авторах

Кызлаков Константин Александрович, студент кафедры кораблестроения и океанотехники, ФГАОУ ВО Дальневосточный федеральный университет, Владивосток, Россия.

Андриевских Мирослава Витальевна, студентка кафедры философии, ФГАОУ ВО Дальневосточный федеральный университет, Владивосток, Россия.

Информация о научном руководителе

Нечай Екатерина Евгеньевна, кан. полит. наук., кафедра политологии, ФГАОУ ВО Дальневосточный федеральный университет, Владивосток, Россия.

Information about the authors

Kyzlakov Konstantin Alexandrovich, student, of the Department of Shipbuilding and Ocean Engineering, Far Eastern Federal University, Vladivostok, Russia

Andrievskikh Miroslava Vitalievna, student, of the Department of Philosophy Far Eastern Federal University, Vladivostok, Russia

Information about the scientific supervisor

Nechai Ekaterina Evgenievna, Candidate of Political Sciences, Department of Political Science, Far Eastern Federal University, Vladivostok, Russia

УДК 334.43.01

DOI 10.26118/2782-4586.2025.79.84.044

Бабаева Зоя Шапиулаховна

Дагестанский государственный университет

Головина Светлана Георгиевна

Уральский государственный аграрный университет

Методологические основания социальной устойчивости развития села

Аннотация. Учитывая важность достижения устойчивого развития села в условиях современных вызовов и угроз, в статье рассматриваются методологические основы концепции социальной устойчивости сельских территорий, актуальной как с сугубо теоретической, так и практической точек зрения. В силу многогранности феномена «устойчивость», в том числе применительно к сельскому пространству, в работе анализируется взаимосвязь социальной, экономической и экологической составляющих устойчивого развития, выявляются факторы, угрожающие социальной стабильности, включая последствия пандемии COVID-19, климатические изменения, геополитическую нестабильность, неблагоприятные демографические тенденции. Особое внимание уделяется роли социальной экономики как теоретической и практической базы для обеспечения устойчивости в границах различных территорий, а также возможностям участия сельскохозяйственных организаций и социальных предприятий в решении социальных задач на селе. В ходе исследования, основные результаты которого представлены для публикации, подчеркивается значимость локализации социальных практик и институциональной многоуровневости в обеспечении сбалансированного социального развития сельских территорий. В заключение, в работе приводится сравнение отечественных и зарубежных подходов к исследованию социальной устойчивости сельского развития, выделяются особенности российских условий и перспективы применения моделей социальной экономики в сельском пространстве.

Ключевые слова: экономическая теория, концепция устойчивого развития, социальная устойчивость, сельские территории, социальная экономика.

Babaeva Zoya Shapiulakhovna

Dagestan State University

Golovina Svetlana Georgievna

Ural State Agrarian University

Methodological foundations of social sustainability of rural development

Abstract. Considering the importance of achieving sustainable rural development in the context of modern challenges and threats, the article considers the methodological foundations of the concept of social sustainability of rural areas, which is relevant from both purely theoretical and practical points of view. Due to the multifaceted nature of the phenomenon of «sustainability», including in relation to rural space, the work analyzes the relationship between the social, economic and environmental components of sustainable development, identifies factors threatening social stability, including the consequences of the COVID-19 pandemic, climate change, geopolitical instability, unfavorable demographic trends. Particular attention is paid to the role of social economics as a theoretical and practical basis for ensuring sustainability within the boundaries of various territories, as well as the possibilities for the participation of agricultural organizations and social enterprises in solving social problems in rural areas. The study, the main

results of which are presented for publication, emphasizes the importance of localizing social practices and institutional multi-levelness in ensuring balanced social development of rural areas. In conclusion, the work compares domestic and foreign approaches to the study of social sustainability of rural development, highlights the features of Russian conditions and prospects for applying social economic models in rural space.

Keywords: economic theory, concept of sustainable development, social sustainability, rural areas, social economics.

Введение. Социальная компонента устойчивости занимает особое место в системе методологических подходов, имея глубокие теоретические корни и длительную прикладную историю. Ещё Дж. Локк (английский философ-просветитель, 1632-1704 гг.) писал о влиянии бедности на развитие общества, отмечая, что бедность является не столько экономической проблемой, сколько социальной и нравственной, настаивая на необходимости соответствующего воспитания, привлечения к труду, формирования уважения к собственности [1]. Причем данные факторы он расценивал как ключевые не только для преодоления бедности, но и для общего процветания общества. Примерно в то же время Д. Сирс (американский социальный психолог) смог внести своими исследованиями значительный вклад в понимание социальных проблем, особенно встраивая их в существующие теории общественного развития и экономического роста [2].

В современной научной литературе по экономической теории социальная устойчивость трактуется как совокупность условий, обеспечивающих достойный уровень жизни населения, доступ к основным социальным благам и возможность адаптации к внешним вызовам. Для сельских территорий данный аспект приобретает особую актуальность в связи с ограниченностью ресурсов, снижением роли государства в социальной сфере, отсутствием опыта самоорганизации местных сообществ. Важным элементом в этом контексте выступает теория социальной экономики (особый раздел экономической теории), объединяющая в качестве объектов исследования задачи социальной безопасности и сбалансированного экономического развития, генерирующая сегодня новые организационные формы, такие как социальные предприятия, кооперативы, ассоциации, способные восполнять пробелы традиционной государственной системы в социальной сфере села. Появление новых, не исследованных ранее, аспектов социальной устойчивости, а также факторов, оказывающих на нее существенное влияние, порождает необходимость дополнительных научных изысканий, в том числе методологического (концептуального) плана, что и предпринято в рамках данной работы).

Материал и методы исследования. Методологическую основу исследования составляет набирающая эвристический потенциал концепция социальной экономики, предполагающая интеграцию экономических и социальных факторов развития в единую методологию устойчивого развития. В силу комплексности и сложности изучаемого явления (социальная устойчивость) в работе, в первую очередь, использован системный подход, обеспечивающий анализ взаимосвязей между экономической, социальной и экологической составляющими устойчивости. Основы сложившегося подхода сформированы научными выводами, опубликованными в работах отечественных и зарубежных ученых о социальном развитии села в различных странах мира, публикации которых скрупулезно проанализированы (путем применения сравнительного метода исследования) для выявления общих черт и отличий. Для идентификации формальной и неформальной среды функционирования сельских территорий, определения условий их социального развития, в исследовании используются инструменты институционального анализа, благодаря которым определяется степень воздействия институциональной уникальности на обеспечение социальной устойчивости. Обращение к некоторым приемам обзорного анализа, адекватным определенным этапам работы, позволило (в заключительной части) систематизировать российские и международные исследования по

их сути, подходам и полученным результатам, внося тем самым определенный вклад в развитие экономической теории устойчивого сельского развития.

Результаты исследования и их обсуждение. Уточняя положения концепции социальной устойчивости сельских территорий, необходимо напомнить, что угроза нарушения социальной устойчивости исходит сегодня из источников различного характера. Одними из них являются неустойчивость экономическая и нестабильность экологическая. Негативные экологические следствия всё чаще связаны с отрицательным влиянием на жизнедеятельность человека изменения климата и сопутствующих этому природных катаклизмов и катастроф. В сельской местности итогом этого становится сокращение доходов сельского населения, ухудшение среды его проживания, нарушение привычных для него окружающих условий [3]. Экономическая устойчивость (или неустойчивость), состояние которой в Российской Федерации оценивается в работах многих отечественных исследователей, является ещё более важным обстоятельством в формировании сельской социальной атмосферы, но, точнее говоря, все сегменты устойчивого развития (экономический, экологический, социальный) взаимосвязаны между собой и существенно влияют друг на друга.

Различные вопросы социальной устойчивости сельских территорий в последние годы способствуют выстраиванию целого направления исследований, к которому причастны и экономисты-теоретики, и экономисты-аграрники (практики). Реальная ситуация такова, что обстоятельства нового плана (климатического, геополитического, биологического и иного) формируют угрозы не только для экономики и экологии, но и для социального благополучия сельских территорий. В ряду таких обстоятельств и рисков можно отметить (1) постковидные последствия, (2) обусловленные изменением климата природные катаклизмы, (3) некоторые проблемы, возникающие в среде проживания сельского населения из-за ухудшения международной обстановки [4]. На этом фоне меняется поведение и функции многих участников сельской экономики, политики, общественной деятельности, в связи с чем они диверсифицируют свою активность от сугубо производственных задач к экологическим и социальным.

Помимо озабоченности экономической эффективностью, аграрные предприятия различных организационных форм (их руководители) считают себя обязанными выполнять социальные функции в пределах тех территорий, где они функционируют, и там, где их специалисты и работники организуют свою повседневную жизнь. Кроме того, в условиях социальной изоляции и других ограничений, обусловленных недавно пандемией COVID-19, появляются новые социальные институты, которые в научной литературе называются «социальными предприятиями». Их цели значительно отличаются от обычных предприятий, особенно в настоящее время (речь, прежде всего, об отечественной ситуации), когда государственные организации, обычно занимающиеся заботой о детях, молодёжи, пожилых людях, ограничены в средствах или других возможностях, направляя их на другие важные цели. Одновременно с сокращением потенциала государства в выполнении социальных функций (в том числе по причине отвлечения ресурсов в другие важные для государства направления) наблюдается высокая потребность селян в достойных условиях жизни, работы, отдыха.

Уход из сельского пространства поставщиков некоторых социальных услуг, с одной стороны, и расширение возможностей организации социальной деятельности обычными аграрными предприятиями – с другой, обусловило уточнение концепции социальной устойчивости, а также разработку алгоритма её реализации в новых условиях среды. Опыт вовлечённости сельхозтоваропроизводителей в социальную жизнь села также интересен для структурирования государственной политики в области устойчивого развития сельских территорий, для планирования своей деятельности сельскохозяйственными организациями и другими сельскими предприятиями, для моделирования поведения сельского населения в новых (сложившихся в определенный момент времени) условиях. Несмотря на высокую бюджетную нагрузку, которая имеет место и характерна для многих сельских субъектов, их

причастность к улучшению социальной ситуации на селе и их участие в решении «старых» и «новых» социальных задач является неперенным фактом современной реальности, а примеры тому имеются и в международном пространстве, и в отечественной (современной) истории [5; 6].

Прежде всего, в связи с изменениями во всех аспектах сельской среды уточнению подлежит содержание теории социальной устойчивости, тесно интегрированной в теорию социальной экономики – направление, развивающееся в экономической теории, фокусом которого является место и роль социальной экономики в динамичном и устойчивом развитии сельских территорий. Важно, что её достижения (достижения социальной экономики как раздела экономической науки) тесно синтезированы сегодня и с новыми задачами, и с новыми инструментами их решения. Организационные, институциональные и технологические инновации применяются для продвижения сельских территорий в таких направлениях, как, во-первых, обеспечение селян рабочими местами (занятостью) и доходами, что особенно актуально в отношении тех представителей сельского населения, которые оказываются в сложных жизненных ситуациях и являются в них наименее защищёнными, во-вторых, снабжение сельского населения товарами и услугами, которые необходимы ему согласно сложившимся общественным требованиям и стандартам.

Так как в исследовании задействован методологический инструментальный относительно нового направления экономической теории (социальной экономики), следует подробнее остановиться на его методиках, методах исследования, специальной терминологии. Новизна предлагаемой методологии заключается, прежде всего, в том, что социальная экономика попытается соединить в себе два важных явления, а именно, социальную безопасность и сбалансированное экономическое развитие [7]. Дело всё же в том, что интеграция двух этих явлений не происходит автоматически и в настоящее время зависит от многих факторов, включая готовность сельских сообществ участвовать в развитии сельских территорий, развивая институты самоорганизации и самоуправления. Задача государства при этом заключается в генерировании таких навыков и опыта сельского населения, которые позволяют ему полноценно участвовать в решении важных экономических, социальных и экологических задач.

Современная парадигма социальной экономики, ориентированная на обеспечение населения частными и общественными товарами и услугами, на развитие в определённой локальности (в частности, в сельском пространстве) тесных социальных сетей, учитывает не только такие высокие цели, но и многие ограничения, риски, угрозы, вызовы, в границах которых формируются социальные отношения. Местный контекст отражается в содержании концепции, в её названии, в той терминологии, которая используется при её изложении. Совершая экскурс в теорию социальной экономики, начать следует с того, что сам термин «социальная экономика» и работы, исследующие данный феномен появились ещё в XIX веке, о чём в настоящее время мы можем судить из аналитических статей и литературных обзоров [8]. Более того, примеры функционирования социальной экономики также встречаются уже в это время, а позднее (в следующем веке) становятся неперенным атрибутом современной экономической действительности, причём и на национальном, и на местном уровнях [9; 10]. Предприятия социальной экономики функционируют в различных сегментах экономики, оказывающих социальные услуги, что актуально и для городских агломераций, и для сельских территорий. Сферами их функционирования становятся учреждения, оказывающие услуги образования, медицинские услуги, услуги по социальному уходу. В то время как первоначально к социальным предприятиям относят всевозможные кооперативные организации и организации взаимопомощи, сегодня их перечень расширен обычными предприятиями в различных отраслях экономики, корпоративная культура которых обуславливает выполнение ими не только производственных функций, но и социальных [11]. В сельском хозяйстве социальные миссии в большей степени присущи сельским кооперативам [12]. Позднее, сельские муниципалитеты также переключились на режим социального обеспечения через

специальные государственные структуры, которые и стали ключевыми участниками социальной экономики. В связи с большим разнообразием социальных предприятий, которое отмечают исследователи сегодня, а также по причине выполнения обычными предприятиями множества социальных функций, возникает вопрос о том, как можно идентифицировать такое современное явление, как «социальное предприятие» [13].

Среди особенностей социальных предприятий, являющихся объектом изучения теории социальной экономики, можно выделить, прежде всего, цель их функционирования (извлечение прибыли не рассматривается ими как самая важная задача). Удовлетворение общих и индивидуальных интересов членов организации и является специфической целью таких организаций, хотя она может быть не единственной, а лишь сопутствующей другим. Еще одной особенной (общей для организаций социальной экономики) чертой является их структура собственности, а также модели управления, которые чаще всего носят демократический характер, так как в таких организациях интересы человека в процессе принятия решений преобладают над интересами капитала [14].

Если говорить о сугубо социальных предприятиях (занимаются только предоставлением социальных услуг, а не дополняют ими основное производство), то к ним учёные относят кооперативы, общества взаимопомощи, ассоциации и фонды [8]. Функционируют они в различных отраслях экономики (в промышленности, в сельском хозяйстве, в финансовой сфере), но являются обязательными для таких сфер, как здравоохранение, образование, культура, рекреации, социальные услуги, туризм и т. д. Как и другие хозяйственные единицы, социальные предприятия претерпевают различные организационные инновации, в результате которых они интегрируют в свою деятельность модели поведения, функции, механизмы осуществления хозяйственных операций из других (коммерческих) предприятий, в то время как последние постепенно принимают на себя социальные обязательства. В результате, кооперативы, например, эволюционируют в своем организационном устройстве в сторону инвесторо-ориентированных предприятий или ассоциаций, а те, в свою очередь, инкорпорируют в стратегии своей деятельности и в управление принципы и особенности кооперативных структур [15].

Разные обстоятельства, в том числе экстраординарные (подобные пандемии COVID-19), приводят к тому, что социальные функции в том или ином территориальном пространстве начинают выполнять именно социальные предприятия. Обусловлено это тем, что государство вынуждено в такие периоды времени отвлекать средства на решение неотложных задач, в связи с чем сельские сообщества через уже функционирующие институты (кооперативы, общественные организации и т. д.) подключаются к таким видам деятельности, как организация торговли, медицинское обслуживание, образование, социальная помощь. В этом случае такая деятельность, в теории обозначенная как сфера социальной экономики, становится всё более локально и контекстно зависимой, что, с одной стороны, вносит определённые ограничения (не все муниципалитеты имеют достаточный объём ресурсов для оказания социальных услуг), с другой стороны, расширяет возможности территорий в плане обеспечения занятости, безопасности, развития. Важную теоретическую гипотезу, возникающую вследствие обобщения современных достижений социальной экономики, можно сформировать следующим образом: уровень развития сельских территорий и их привлекательность как места для организации жизнедеятельности зависит от функционирования не только сугубо коммерческих предприятий, целью которых является извлечение прибыли и получение других экономических результатов, но и предприятий социальной экономики. Необходимо при этом отметить, что если в теории учёные до сих пор проводят строгую границу между производственными предприятиями и предприятиями социальной экономики, в реальной действительности на сегодняшний день такое деление условно, так как многие обычные предприятия, следуя различной общественной или местной мотивации, всё чаще принимают на себя общественные обязательства.

Эволюция форм организации бизнеса и других видов деятельности, одновременно с

эволюцией приоритетов, формулируемых отдельными группами населения и обществом в целом, детерминирует различные организационные инновации, благодаря которым институтами социального развития становятся различные коллективные структуры, государственные организации, частные субъекты. Широкий спектр задач, решаемых социальной экономикой, порождает не менее широкий ряд альтернативных способов их решения. Каждый из них отличается структурой собственности, алгоритмом выстраивания деятельности, источниками финансирования, но тенденция привлечения предприятий, принадлежащих инвесторам и ориентированных на интересы капитала, к социальному развитию сельских территорий становится всё более очевидной и устойчивой. В итоге, выстраивается новая институциональная архитектура социальной экономики, которая помогает сельским локальностям не только выживать, но и динамично эволюционировать. Более того, такие явления, как социальная сплочённость, развитие социальных сетей, социальная интеграция, сбалансированное социальное развитие, становятся неотъемлемыми элементами общественной парадигмы современного социально-экономического развития [16].

В то время как исследований по социальным аспектам устойчивости становится всё больше, а популярность их постоянно растёт (в международных базах количество публикаций по данной тематике растёт и растёт цитируемость этих публикаций), среда функционирования сельских территорий меняется настолько стремительно, что отдельные аспекты их социальной устойчивости порождают новые научные задачи, новые подходы к их решению, новые исследовательские инструменты. Прежние подходы, в которых выполнение социальных задач в сельском пространстве возложено в основном на государство, становятся всё менее востребованными, а локализация различных сторон устойчивости рассматривается как неременное условие успешного социального развития. Основное ограничение для тестирования теоретических гипотез по социальной экономике применительно к сельскому пространству связано с недостаточностью эмпирических данных, а главное, со сложностями мультипликации имеющегося опыта самопомощи и самоорганизации в экстремальных условиях среды применительно к разным географическим, культурным и политическим условиям. Причины тому – недостаток ресурсов и навыков, нерелевантность неформальных институтов новым социальным задачам.

И всё же, изучение практик организации социальной экономики в границах сельских территории позволяет выделить причины, способствующие актуализации социальных задач сельского развития и повсеместного привлечения к их решению различных хозяйственных структур [17]. Основная из них заключается в имеющем место замещении государственных исполнителей социальных функций частными, объясняемом тем, что государство отвлекается (в обстоятельствах новых угроз и вызовов) на другие важные миссии, а привычные коммерческие структуры теряют интерес к предоставлению некоторых услуг по социальному обеспечению сельского населения. Государственные и негосударственные организации, традиционно выполняющие социальные функции на селе, постепенно дополняются кооперативами и другими социальными предприятиями, органично встроенными в местный контекст и местную бизнес-среду, в силу чего такие направления развития социальной экономики получают всё большую поддержку во всех странах мира (будь то страны развитые или развивающиеся) [18]. Партисипативные (предполагающие местное участие) методы управления и принятия решений оказываются наиболее подходящими для продвижения целей устойчивого развития, касающихся его социальных аспектов [19]. Благодаря своей встроенности, они наиболее эффективно действуют в интересах сельских сообществ в целом, гарантируя сбалансированный социально-экономический рост.

Как считают некоторые исследователи, значимая «сила» и высокий потенциал инструментов социальной экономики можно объяснить тесной связью между локализованными цепями производства, обмена и потребления, с одной стороны, и

потребностями местного социально-экономического развития – с другой. Модели организации, практикуемые предприятиями социальной экономики, оказываются в большей степени (по сравнению с другими, сугубо коммерческими предприятиями) чувствительными к местным условиям. Ценность такого обстоятельства заключается ещё и в том, что 17 Целей устойчивого развития, обозначенных в итоговом документе Генеральной ассамблеи ООН «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года», ориентированы на достижение устойчивости в границах каждой отдельной локальности (местная устойчивость рассматривается как условие глобальной устойчивости, а не наоборот). Вследствие этого имеющиеся активы и возможности для их мобилизации на местном уровне способствуют инклюзивному и устойчивому развитию (экономическому, социальному, экологическому). Переход от нисходящих подходов к планированию и реализации социальной политики государства к восходящему, учитывающему различия в институциональных и экономических контекстах сельского развития, от централизации к децентрализации, придали экономике социальный характер и позволили уйти от противоречий между целями и задачами, обозначенными на различных иерархических уровнях (международном, национальном, региональном, местном). Приоритетность «местного» и позиционирование его как части регионального, а затем странового, отличает подход к достижению целей устойчивого социального развития сельских территорий в сложившихся условиях среды.

Обращаясь к общим определениям устойчивого развития, важно отметить, что многие из современных авторов склоняются к включению в такие дефиниции именно социальных аспектов устойчивости. Как правило, к таковым относят (1) гарантированный доступ населения к безопасным и качественным продуктам питания, (2) создание достаточного количества рабочих мест, (3) обеспечение достойных условий труда, (4) социальную защиту аграрных производителей и сельского населения в целом, (5) высокое качество образования и медицинского обслуживания, (6) инвестирование в развитие социальной инфраструктуры сельских территорий. Анализируя работы конкретных авторов, следует, прежде всего, остановиться на работах российских учёных, так как они наилучшим образом учитывают существующие проблемы и особенности среды их формирования в Российской Федерации (таблица 1).

Таблица 1 – Отечественные исследования по теории социальной устойчивости развития

Авторы и их вклад	Тематика исследований	Научный вклад
1. Н. И. Лапин (Институт философии РАН)	Социальная устойчивость и модернизация российского общества	Устойчивость зависит от сочетания социальной стабильности, адаптивности населения и эффективности функционирования институтов
2. А. В. Ткаченко (Южный научный центр РАН)	Исследования социальной устойчивости регионов Юга России	Уровень социальной устойчивости существенно определяется процессами миграции, занятости и этнокультурной интеграции
3. А. И. Суслин	Социальная устойчивость как основа устойчивого развития региона	При определении региональной социальной устойчивости необходим системный подход, а именно, учет экономических, социальных и экологических факторов
4. В. М. Полтерович	Институциональное развитие и траектории социальной устойчивости	Институциональные ловушки подрывают устойчивость, особенно в условиях слабой правовой системы

5. В. К. (ИСПИ РАН)	Левашов ФНИСЦ	Резервы устойчивого социально-политического развития российского общества и государства	Подчеркивает важность социальной справедливости и инклюзивности в достижении устойчивости. Современная социально-экономическая система России развивается в контексте укрепления традиционных ценностей и глобальной многополярности.

Источник: составлено автором на основе теоретического обзора

Если сравнить отечественные исследования с зарубежными, то отличаются они и тематикой, и подходами, и инструментами, что объясняется существующим институциональным и макроэкономическим контекстом. К примеру, российские учёные в своих работах делают акцент на институциональные барьеры, социальной пассивности, особенностях неформальных институтов. Помимо этого, их исследованиям присуще, особенно в последние годы, применение количественных методов и стремление к интегрированным оценкам социальной устойчивой (в частности, синтетических индексов устойчивости). В западных работах до сих пор применяются качественные методы (интервью, case-study), уникальный подход с фокусом на местное развитие («community resilience approach» – устойчивость на уровне сообществ), а также современные цифровые технологии и разработанные на их базе исследовательские платформы. При этом можно выделить некоторые ключевые различия (таблица 2) и конкретные страновые особенности. Так, в Германии и Швеции (страны Европейского Союза) устойчивость рассматривается через призму прав человека, инклюзивного роста, участия граждан, в Российской Федерации внимание уделяется адаптации к внешним стрессам, социальным последствиям современных вызовов и угроз.

Таблица 2 – Некоторые различия отечественных и западных подходов к исследованию социальной устойчивости

Критерий	Россия	Западные страны
Роль государства	Ключевая роль государства и государственной политики	Значительная роль НПО и местных сообществ
Институциональное доверие	Часто низкое, что снижает возможности кооперации, сотрудничества, взаимопомощи, угрожая достижению социальной устойчивости	Уровень доверия – один из факторов устойчивости, неформальные институты часто обеспечивают достаточно высокий уровень доверия
Ценности	Социальная стабильность, сохранение порядка и тесных социальных связей	Гибкость и адаптивность – основа устойчивого социального развития

Источник: составлено автором на основе теоретического обзора.

Систематизируя современные западные исследования, можно отметить наиболее известных их авторов, выделить ключевые идеи и объекты исследований, подчеркнуть особенности полученных результатов (таблица 3).

Таблица 3 – Зарубежные подходы к исследованию социальной устойчивости

Подход / Школа	Ключевые авторы / организации	Основные идеи и термины	Основные выводы
Общий подход к устойчивости (Resilience Thinking)	B. Walker, C. Folke, Resilience Alliance	Устойчивость, адаптивность, трансформируемость; социально-экологические системы	Система устойчива, если способна сохранять функции при шоках и трансформироваться при необходимости
Устойчивость сообщества (Community Resilience)	S. Cutter, L. Barnes, B. Maguire, S. Cartwright	Социальный капитал, взаимопомощь, локальная организация	Устойчивость строится «снизу вверх» – через участие граждан, доверие и сетевые связи
Социально-экологические системы (Social-Ecological Systems)	E. Ostrom	Общие ресурсы, многоуровневое управление, самоорганизация	Социальная устойчивость невозможна без эффективных институциональных рамок
Социальная справедливость и инклюзивность (Social Justice And Inclusion)	N. Fraser, A. J. Artiles, N. Harris-Murri, D. Rostenberg, UNEP	Вопрос «для кого устойчивость?», уязвимость, неравенство	Неравенство и исключение подрывают устойчивость на всех уровнях
Индексный и пространственный анализ (Index and Spatial Analysis)	S. Cutter	Социальная уязвимость, пространственные различия	Используются индексы (SoVI, BRIC) для оценки устойчивости территорий и населения

Источник: составлено автором на основе теоретического обзора.

Более того, в качестве специфики западных исследований целесообразно выделить используемые методы: пространственный индекс уязвимости (Social Vulnerability Index – SoVI), показатель устойчивости сообществ (Baseline Resilience Indicators for Communities – BRIC) и некоторые другие (Participatory Mapping, Resilience Assessment Frameworks, Delphi метод, Scenario Building). В целом же, основной исследовательский вывод, полученный в ходе изучения имеющихся результатов научных изысканий по данной тематике, сводится к тому, что, во-первых, социальная устойчивость представляет собой не просто стабильность, а способность меняться, обучаться, адаптироваться, во-вторых, ключевыми ресурсами устойчивого социального развития являются такие феномены, как социальный капитал, сетевые связи, доступ к информации, инклюзивность, в-третьих, устойчивость важно анализировать не как состояние, а как процесс, реализуемый через реальное участие, доверие, институциональное взаимодействие.

Заключение. Рассматривая теорию социальной экономики как часть методологии устойчивого развития сельских территорий, отметим, что данное теоретическое направление позволяет сформулировать альтернативный подход к сельскому развитию, успех которого зависит не только от экономических факторов, но и от факторов социальных, исторических, культурных. В этом контексте социальная экономика и

результаты исследований по различным её вопросам предоставляют политикам и практикам (местным сообществам) новые организационные инструменты, с помощью которых местные ресурсы используются для локального социального и экономического развития. Институциональные механизмы и структуры, исторически сложившиеся в сельской экономике, выступают в качестве драйверов, играющих решающую роль в обеспечении инклюзивного и устойчивого роста, способствующего расширению возможностей занятости, оптимальному и сбалансированному использованию трудовых и других местных ресурсов, росту доходов и сокращению бедности. Вывод таков, что в условиях сокращения возможностей государства по организации функционирования социальной сферы именно социальные предприятия и многие сельскохозяйственные организации становятся важными агентами социального развития, поддерживая занятость, доступ к социальным услугам и качество жизни сельского населения. И наконец, оценка отечественных и зарубежных подходов к построению методологии социальной устойчивости развития села, существенно обогащающего современную экономическую теорию, позволяет заключить, что успешное решение социальных задач в границах сельских территорий возможно при условии сочетания локализованных практик, институциональной гибкости и активного участия государства.

Список источников

1. Локк Д. Сочинения: в 3 т. Том 3. Москва: Мысль. 1988. 668 с.
2. Seers D. The Meaning of Development // Institute of Development Studies, IDS Communication. 1939. No. 44. P. 1-26.
3. Butler J. R. A., Bergseng A. M., Bohensky E. (et al.). Adapting Scenarios for Climate Adaptation: Practitioners' Perspectives on a Popular Planning Method // Environmental Science and Policy. 2020. No. 104. P. 13-19.
4. Borzaga C., Salvatori G., Bodini R. Social and Solidarity Economy and the Future of Work // Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies. 2019. No. 5(1). P. 37-57.
5. Головина С. Г., Кузнецова А. Р., Головин К. И. Перспективы функционирования социальных предприятий в границах сельских территорий // Уфимский гуманитарный научный форум. 2024. № 1 (17). С. 70-95.
6. Foss N. J. The Impact of the Covid-19 Pandemic on Firms' Organizational Designs // Journal of Management Studies. 2021. No. 58. P. 270-274.
7. Calvo S., Morales A., Zikidis Y. Social and Solidarity Economy // The World's Economy with a Social Face. New York: Routledge, 2017. 384 p.
8. Defourny J., Develtere P., Fonteneau B. (eds.) Social Economy: North and South. Leuven/Liège. 2000. 254 p.
9. Defourny J., Nyssens M. Mapping Social Enterprise Models: Some Evidence from the "ICSEM" Project // Social Enterprise Journal. 2017. No. 13 (4). P. 318-328.
10. Villalba-Eguiluz U., Eguia-Olaizola A., Pérez de Mendiguren J. C. Convergences Between the Social and Solidarity Economy and Sustainable Development Goals: Case Study in the Basque Country // Sustainability. 2020. T. 12. No. 13. P. 5435.
11. Ruano A., J. Milán García, M. Rumí (eds.) Scientific Production on the Social Economy: A Review of Worldwide Research // VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations. 2021. No. 32 (5). P. 925-943.
12. Сарайкин В. А., Янбых Р. Г. Анализ устойчивости кооперативной формы хозяйствования аграрного сектора России в контексте институциональной теории фирмы // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2019. № 35 (2). С. 251-268.
13. Ridley-Duff R. Social Enterprise as a Socially Rational Business // International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research. 2008. No. 14 (5). P. 291-312.
14. Cinner J. E., Barnes M. L. Social Dimensions of Resilience in Social-Ecological Systems // One Earth. 2019. No. 1. P. 51-56.

15. Головина С. Г. Перспективы развития бизнес-ориентированных и социально направленных моделей сельских кооперативов. Екатеринбург: Изд-во Уральского ГАУ, 2023. 173 с.
16. Denny S., Seddon F. (eds.). Social Enterprise: Accountability and Evaluation around the World (1st ed.). Routledge, 2013. 264 p.
17. Borzaga C., Tallarini G. Social Enterprises and COVID-19: Navigating between Difficulty and Resilience // Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity. 2021. No. 10 (1). P. 73-83.
18. He H., Harris L. The Impact of Covid-19 Pandemic on Corporate Social Responsibility and Marketing Philosophy // Journal of Business Research. 2020. No. 116. P. 176-182.
19. Bergeron S. (et al.). Social and Solidarity Economy: Beyond the Fringe. Bloomsbury Publishing, 2015.

Сведения об авторах

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: ABB-4958-2021
Головина Светлана Георгиевна, д.э.н., профессор, главный научный сотрудник, ФГБОУ ВО «Уральский государственный аграрный университет», Екатеринбург, Россия,
SPIN-код (РИНЦ): 6702-1070,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1157-8487>,
Scopus author ID: 32867692500.

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: ABB-4958-2021
Golovina Svetlana Georgievna, Doctor of Economics, Professor, Chief Researcher, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education Ural State Agrarian University, Ekaterinburg, Russia
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1157-8487>,
Scopus author ID: 32867692500

УДК 338.35

DOI 10.26118/2782-4586.2025.35.85.045

Юрк Наталия Анатольевна

Омский государственный аграрный университет им. П.А. Столыпина

Динер Юлия Александровна

Омский государственный аграрный университет им. П.А. Столыпина

Моделирование персоны целевого потребителя в методологии QFD

Аннотация. Одним из ключевых факторов успешной реализации современной системы управления качеством на предприятиях является принцип клиентоориентированности. Ориентация всех процессов бизнеса на удовлетворение потребностей, предвосхищение ожиданий, а так же повышение уровня лояльности клиентов способствует укреплению позиций организации и своевременному получению явных конкурентных преимуществ на внешних и внутренних рынках. Первостепенность клиентского мнения и персонализация образа будущего потребителя лежат в основе методологии функции структурирования качества, которая определяет «голос клиента» - как фундаментальный принцип стратегического планирования производственной деятельности предприятия. Создание ценностей для клиента, учитывающих его «голос», интеграция клиентского опыта в бизнес-процессы является мощным стимулом для внедрения и реализации инновационных решений в разных секторах промышленности. В работе представлена персона целевого потребителя нового вида продукции, смоделированная при реализации методологии структурирования качества.

Ключевые слова: методологии QFD, моделирование, персона, потребитель, продукт, планирование

Yurk Natalia Anatolyevna

P.A. Stolypin Omsk State Agrarian University

Diner Yulia Aleksandrovna

P.A. Stolypin Omsk State Agrarian University

Modeling the persona of the target consumer in the QFD methodology

Abstract. One of the key factors for the successful implementation of a modern quality management system in enterprises is the principle of customer orientation. Focusing all business processes on meeting needs, anticipating expectations, and increasing customer loyalty helps strengthen the organization's position and gain clear competitive advantages in foreign and domestic markets in a timely manner. The primacy of customer opinion and the personalization of the image of the future consumer underlie the methodology of the quality structuring function, which defines the «customer's voice» as the fundamental principle of strategic planning of the company's production activities. Creating values for the client that take into account his «voice», integrating customer experiences into business processes is a powerful incentive for the introduction and implementation of innovative solutions in various industrial sectors. The paper presents the person of the target consumer of a new type of product, modeled during the implementation of the quality structuring methodology.

Keywords: QFD methodologies, modeling, persona, consumer, product, planning

Введение

Современное производство пищевой продукции представляет собой сбалансированную систему, сочетающую инновации, реализацию мер контроля качества, экологическую ответственность и адаптацию к быстро меняющимся потребностям рынка и потребителей.

Для наращивания конкурентных преимуществ на внутренних и внешних рынках сбыта компании должны инвестировать в новые технологии, устойчивые практики и клиентоориентированный подход [1, 2].

Именно роль потребителя, как ключевого звена эффективного функционирования системы качества в организации, отражена в основных положениях международного стандарта ISO 9001 [3, 4]. При этом ориентация на потребителя рассматривается, как мощный управленческий инструмент, направленный в целом на устойчивое экономическое развитие компании (рисунок 1) [5].



Рис.1 – Эффект реализации стратегии «Ориентация на потребителя» в системе менеджмента качества

Персонализация потенциального потребителя, системный подход к формированию «голоса клиента» на основе маркетингового анализа – главенствующий принцип методологии структурирования функции качества (*Quality Function Deployment*, далее – QFD-методология). Сочетающая в себе достижения и опыт ведущих японских и американских промышленных гигантов, QFD-методология стала широко внедряться в практику отечественных компаний [6, 7].

Использование «голоса клиента», как реперной точки стратегии QFD-методологии, меняет традиционную стратегию планирования производственной деятельности, смещая акцент на то, что ключевые решения и направления развития компании формируются исходя из потребностей, ожиданий и поведения целевой аудитории [8, 9]. Этот подход помогает ориентировать бизнес на создание ценности для клиента (потребителя) и обеспечивает конкурентное преимущество [10, 11].

В российской пищевой промышленности методология структурирования функции качества используется достаточно ограничено, что ряд авторов связывает с причинами, отраженными на рисунке 2 [12, 13].

Между тем, именно при конструировании нового вида пищевой продукции, персонализация типичного потребителя и формирование образа потенциальной целевой потребительской аудитории, крайне важны, так как выступают не только средством детализации качественных свойств продукта и технологии его производства, но инструментом эффективного планирования ресурсов [6, 14, 15].

Основываясь на аналитической обработке представленной информации, целью проводимых исследований является моделирование персоны целевого потребителя при реализации методологии структурирования качества.

Основные задачи, решаемые при проведении исследований: провести опрос респондентов – обучающихся аграрного университета города Омска, с учетом полученных результатов смоделировать персону целевого потребителя нового вида продукции.

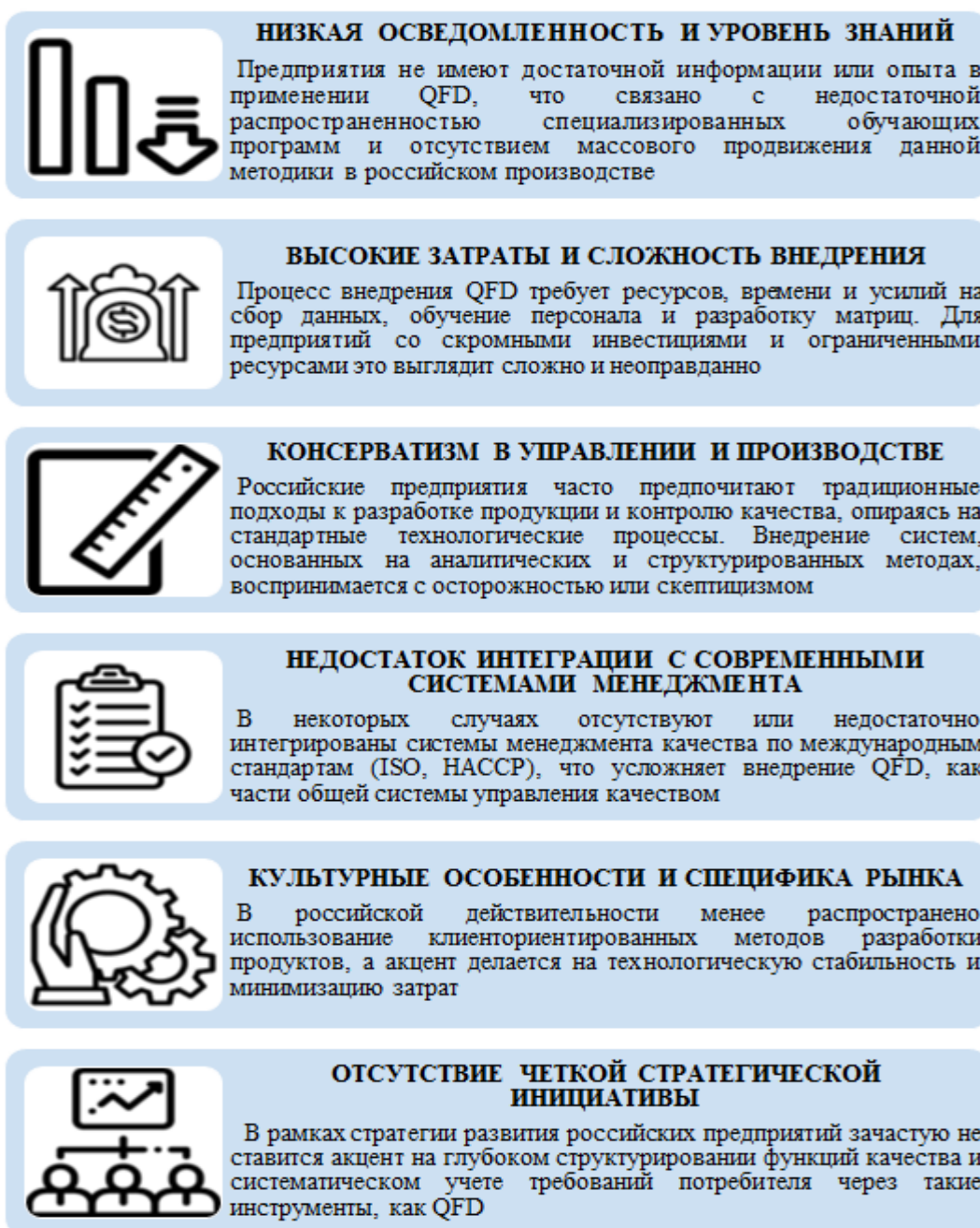


Рис. 2- Основные причины, препятствующие внедрению методологии QFD в практическую деятельность отечественных предприятий

В качестве методов, лежащих в основе выполнения исследований, использованы: принципы маркетингового анализа и метода социологического опроса, сравнения и общения полученных результатов.

Практическая значимость работы связана с использованием данных персонификации типичного целевого потребителя полуфабрикатов при планировании процесса производства новой продукции в рамках реализации QFD-методологии в условиях практической деятельности реального производства.

Проведенные исследования будут способствовать более эффективному планированию ресурсного обеспечения технологического процесса за счет производства нового вида

востребованной продукции, сокращению времени вывода ее на рынок, а значит повышать экономическую устойчивость предприятия.

Результаты исследования

Моделирование персоны целевого потребителя в рамках QFD методологии начинается именно с этапа выявления потребностей и ожиданий конечных пользователей продукта. В отношении мясных полуфабрикатов эта задача решается путем комплексного подхода, включающего сбор обратной связи от реальных покупателей и выявления ключевых характеристик продукции, важных для целевой аудитории. Для достижения поставленной цели на первом этапе исследований проведен опрос студентов аграрного университета г. Омска. Репрезентативная выборка состояла из 348 человек, при доверительной вероятности 95 %, тем самым обеспечивая значимость полученных результатов и их распространение на всю генеральную совокупность.

В ходе проведенного опроса установлено, что среди участников преобладали женщины: доля женской аудитории составила 62,8 % опрошенных, тогда как мужчины составили 37,2 % (рисунок 3).

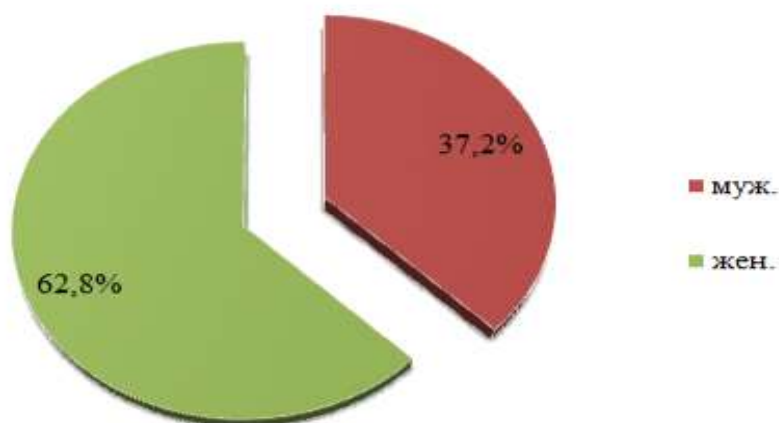


Рис. 3 – Распределение опрошиваемых по гендерному признаку

Такая диспропорция имеет место быть, поскольку женщины проявляют большую активность в опросах, касающихся питания, культуры, социальной и других сферах.

На рисунке 4 представлено распределение опрошиваемых по возрастным критериям.

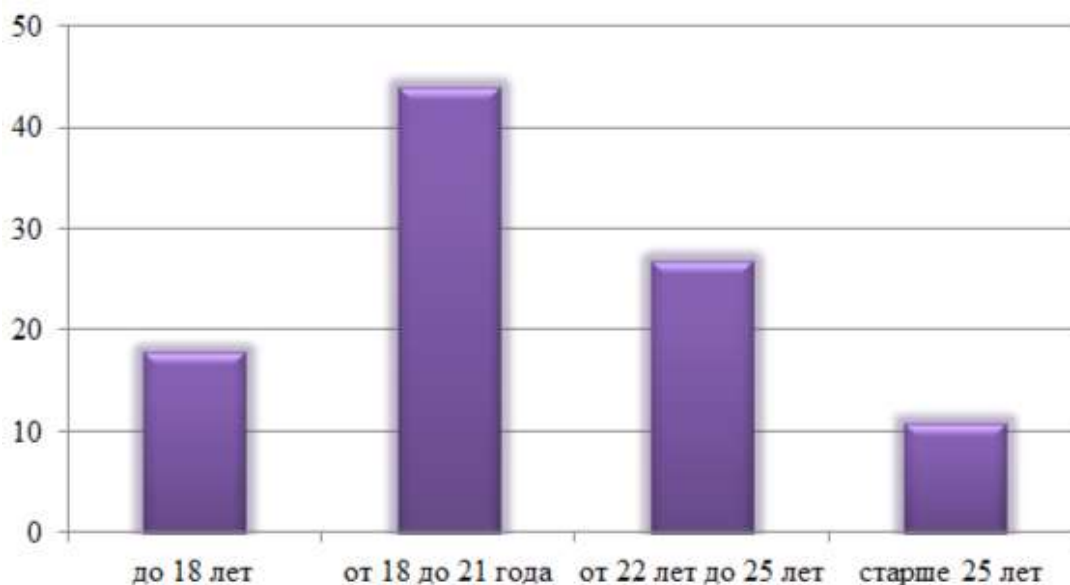


Рис. 4 – Распределение опрошиваемых по возрасту

Анализ данных, отраженных на рисунке 4 показал следующее распределение участников анкетирования: студенты младше 18 лет составили лишь небольшую долю опрошенных - всего 18 %. Основная масса респондентов находилась в возрастной группе от 18 до 21 года, охватывая почти половину всех анкетированных человек. Студенты постарше, от 22 до 25 лет, оказались представлены примерно четвертью репрезентативной выборки – около 27 %. Менее значимой оказалась группа обучающихся старше 25 лет – всего 11 %. Вышеперечисленные данные подчеркивают преобладание достаточно молодых возрастных групп в образовательной среде, отражая динамику студенческой аудитории.

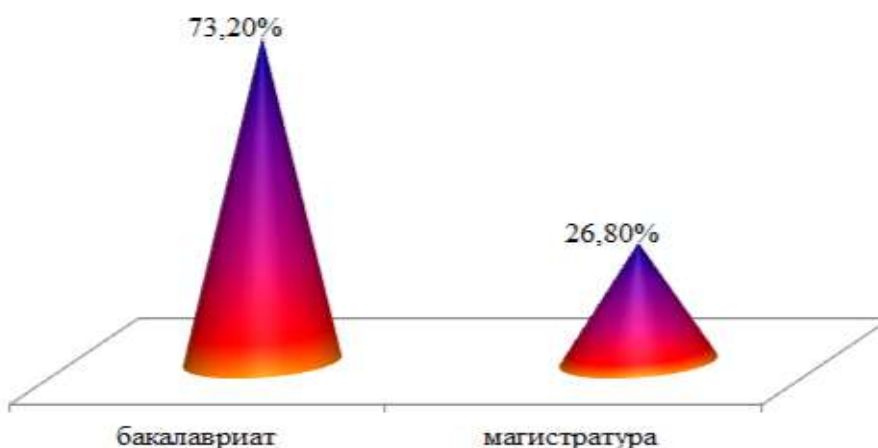


Рис. 5 – Распределение опрошиваемых по уровню образования

Из представленных данных на рисунке 5 видно, что наибольшую долю опрошенных респондентов по уровню образования составили студенты, обучающиеся по программам бакалавриата (73,20 %), количество магистрантов, участвующих в опросе, значительно меньше (26,80 %).

На вопрос «С какой периодичностью Вы употребляете полуфабрикаты?» ответы респондентов распределились следующим образом (рисунок 6):

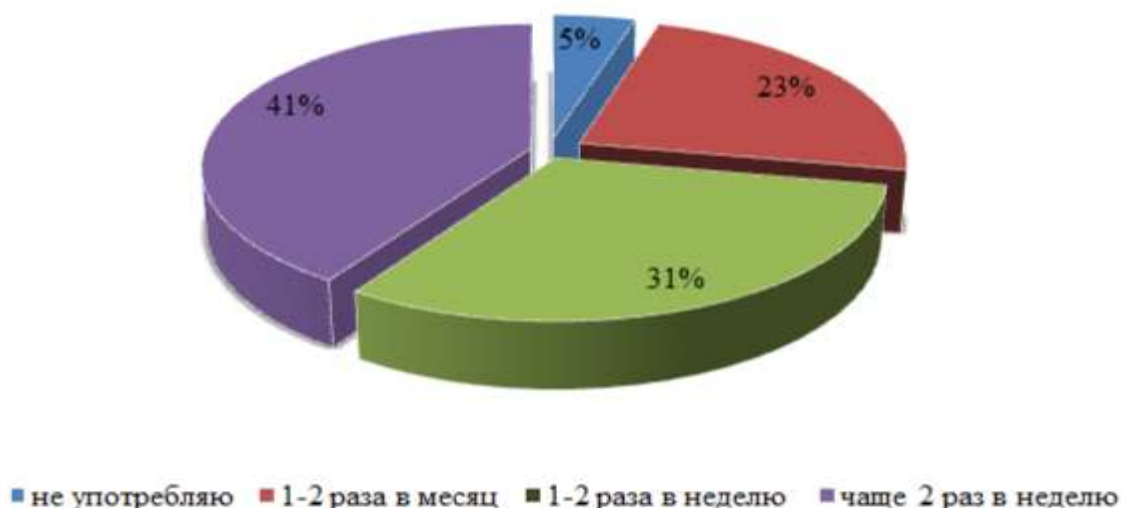


Рис.6 - Распределение ответов на вопрос
«С какой периодичностью Вы употребляете полуфабрикаты?»

Исследование показало, что среди студентов наблюдается высокий уровень потребления полуфабрикатов. Согласно результатам опроса, большинство респондентов

(41 %) употребляю данный вид продукции чаще двух раз в неделю. Значительная доля участников (31 %) предпочитают употреблять данную группу продукции 1-2 раза в неделю. Четвертая часть опрошенных (23 %) употребляют полуфабрикаты эпизодически, около 1-2 раз в месяц. Стоит отметить, что совсем отказываются от употребления продуктов данной категории всего 5 % респондентов. Достаточно частое употребление полуфабрикатов обусловлено несколькими факторами: удобство в приготовлении, экономия времени, доступность и стоимость, привычка, а также вкусовые предпочтения.

Отвечая на вопрос: «Какие виды полуфабрикатов Вы предпочитаете?» ответы респондентов распределились следующим образом (рисунок 7).

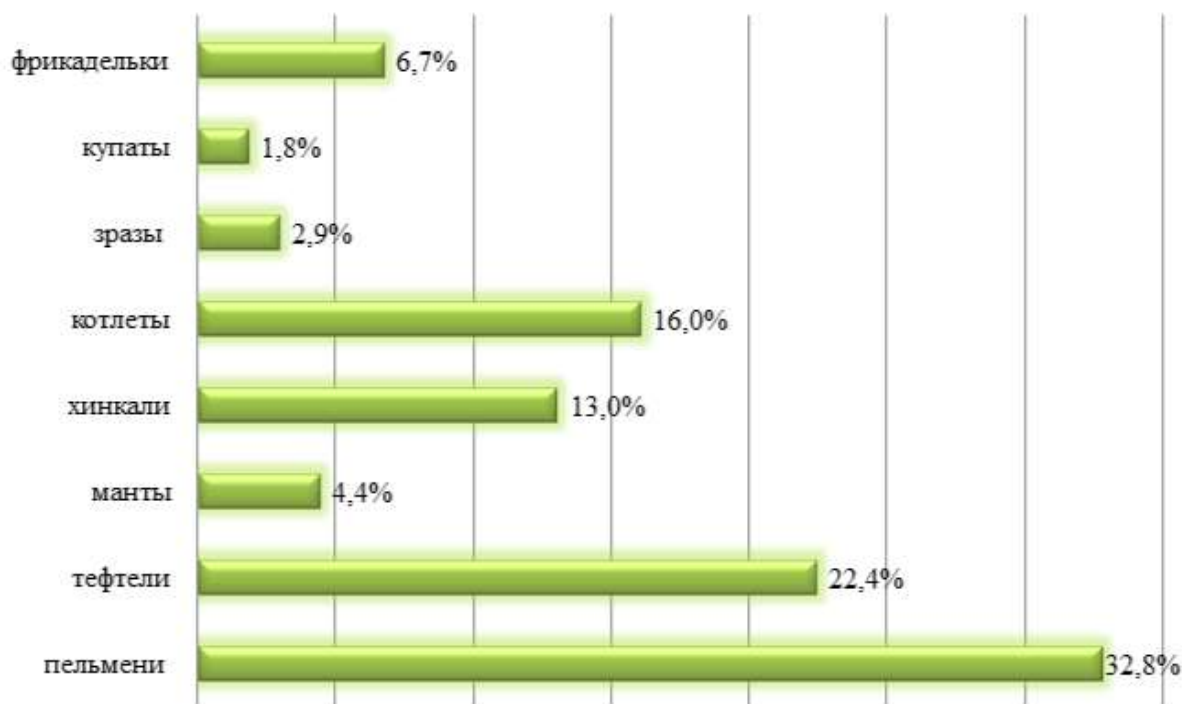


Рис.7 - Распределение ответов на вопрос
«Какие виды полуфабрикатов Вы предпочитаете?»

Проведенный среди студентов опрос показал разнообразие предпочтений в потреблении полуфабрикатов. Согласно представленным данным, наиболее популярным видом являются пельмени, набравшие почти треть голосов участников опроса. Это свидетельствует о том, что традиционно русский продукт остается востребованным среди молодежи, возможно благодаря удобству приготовления и вкусовым качествам. Следующим по популярности стали тефтели, замыкают «тройку» лидеров хинкали – грузинское блюдо, завоевывающее популярность благодаря пикантному вкусу и оригинальной формы. Менее предпочитаемыми продуктами среди потребителей оказались зразы, купаты и фрикадельки.

Таким образом, представленные результаты опроса (рисунок 7) демонстрируют широкий спектр вкусов и предпочтений студенческой аудитории. Доступность и привычность продуктов играют значительную роль в формировании потребительских привычек относительно студентов.

Отвечая на вопрос «Ваше отношение к инновационным рецептурам полуфабрикатов», значительная часть студентов продемонстрировала положительный настрой (рисунок 8).

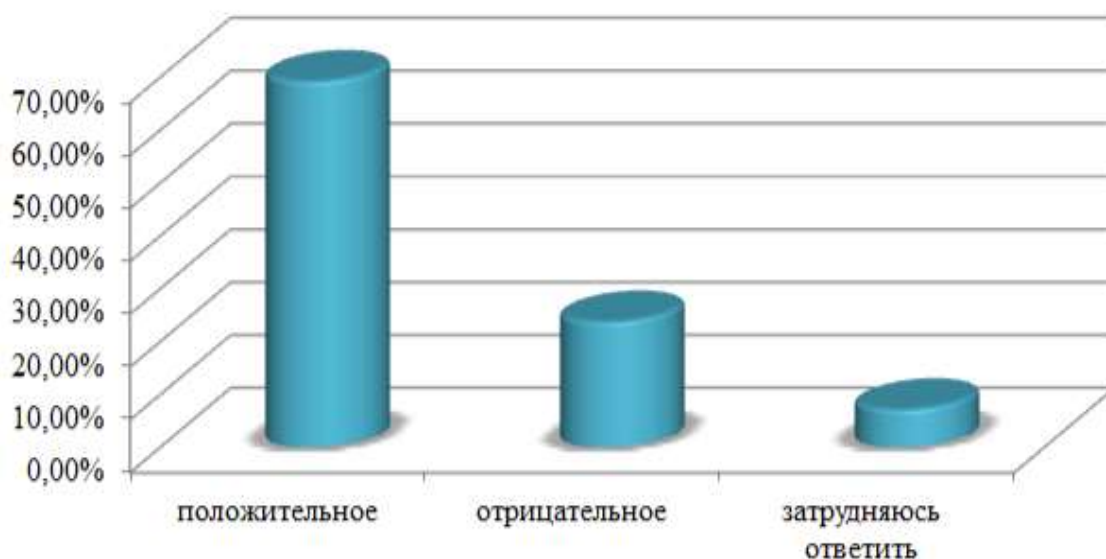


Рис.8 - Распределение ответов на вопрос «Ваше отношение к инновационным рецептурам полуфабрикатов?»

Положительное мнение выразили 69,2 % респондентов, тем самым подчеркивая важность новаторских подходов в производстве пищевой продукции. Значительная доля респондентов (23,7 %) отметила отрицательную сторону в части инноваций, выражая опасения относительно возможных рисков для здоровья человека и качества продукции. Относительно небольшое количество опрошенных (7,1 %) затруднилось сформулировать четкое мнение.

Ответы на заключительный вопрос «Какими критериями Вы руководствуетесь при приобретении полуфабрикатов?» распределились следующим образом (рисунок 9).

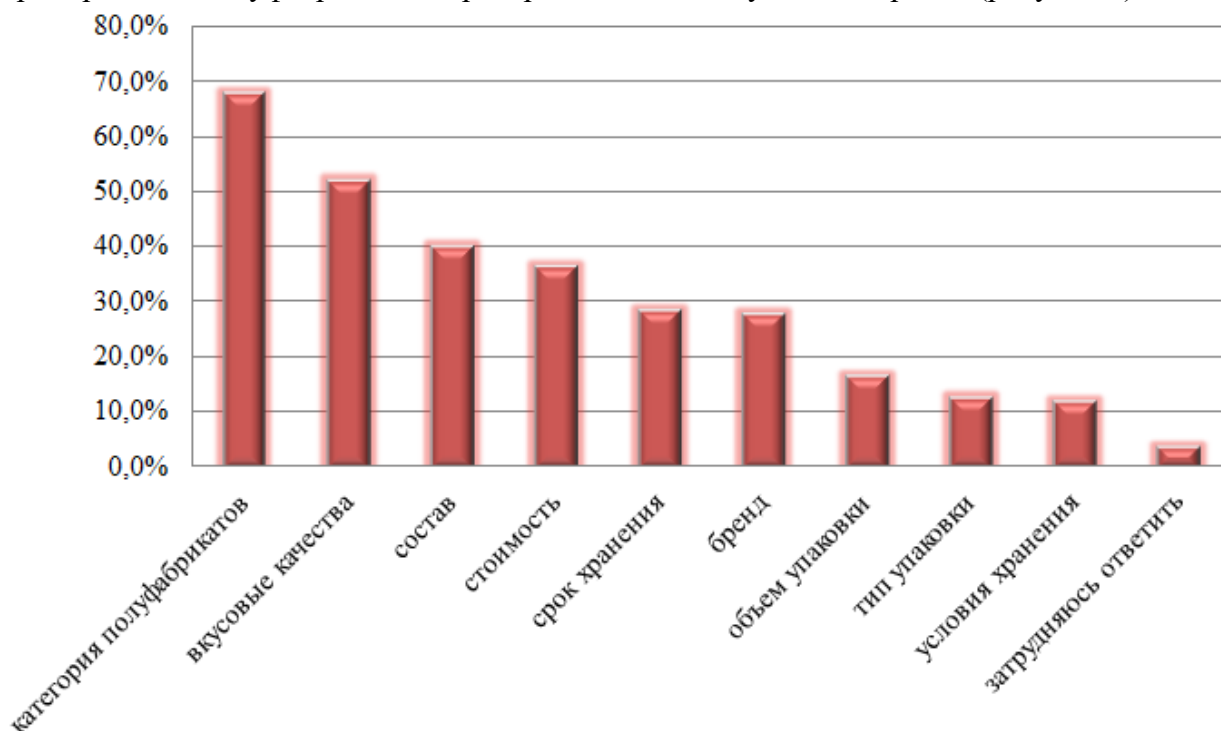


Рис.9 - Распределение ответов на вопрос «Какими критериями Вы руководствуетесь при приобретении полуфабрикатов?»

Как видно из рисунка 9, основным фактором, влияющим на решение приобрести тот или иной продукт, оказалась категория полуфабрикатов (68,0% опрошиваемых респондентов отдали предпочтение данному критерию. Следующим важным критерием определяющим выбор явились вкусовые качества (52,0%). Состав также играет значительную роль, поскольку треть опрошенных учитывают составные ингредиенты полуфабрикатов перед их приобретением (40,2 %). Менее популярными критериями выбора можно отнести объем и тип упаковки (16,6 % и 12,8 % соответственно), а также условия хранения (12,0 %) К наименее важным при выборе отведены такие характеристики, как «срок годности» и «оформление упаковки», что составляет 12,0 % и 8,6 % соответственно. Лишь небольшая группа опрошиваемых респондентов затрудняется определить предложенные критерии (4 %), что подчеркивает осознанность большинства студентов в выборе пищевых продуктов.

Представленные данные социологического опроса и их последующая интерпретация позволила определить основные потребительские критерии (предпочтения) студенческой молодежи, что является предпосылками в моделировании персоны целевого потребителя мясных полуфабрикатов (таблица 1).

Таблица 1 – Модель персоны целевого потребителя мясных полуфабрикатов

Элемент модели	Описание элемента
Демографическая информация	Студенты аграрного университета г. Омска в возрасте от 17 до 26 лет, преимущественно женщины со средним доходом. Студенты чаще отдают предпочтения продуктам быстрого приготовления.
Географические факторы	Регион проживания влияет на выбор полуфабрикатов и способов их приготовления. Так как студенты являются жителями мегаполиса, то они отдают предпочтение легким и быстрым способам приготовления пищи
Психологические факторы	Потребителям в большей степени важна категория полуфабрикатов с высокими вкусовыми качествами. Они заинтересованы в улучшенном составе приобретаемых продуктов, вырабатываемых по инновационным рецептурам. Известность брендов также играет при выборе данной группы продукции, что дает уверенность в качестве продукции и доверие к производителю
Поведенческие особенности	Значительное количество опрошиваемых участников опроса употребляют полуфабрикаты чаще 2 раз в неделю за счет большого разнообразия ассортимента и нежелания тратить личное время на приготовление разных блюд
Ценности и убеждения	Рецептурный состав продуктов играет важную роль при выборе продуктов. Опрошиваемая категория лиц обращает внимание на сырье, используемое в технологии производства полуфабрикатов, что главным образом определяет их категорию

Моделирование персоны целевого потребителя мясных полуфабрикатов требует комплексного подхода, учитывающий широкий спектр факторов:

- демографическая информация;
- географические факторы;
- психологические факторы;
- поведенческие особенности;
- ценности и убеждения.

Грамотная персонализация позволит предприятиям пищевой промышленности создавать востребованные продукты, эффективно продвигать их на рынке и удерживать в

фокусе запросы потенциальных потребителей. Эффективное использование критериев моделирования обеспечит успех компании в условиях жесткой конкуренции и динамично меняющегося рынка.

Выводы

Научно-исследовательская работа продемонстрировала, что сочетание социологических приемов и базовых принципов маркетинговых исследований при реализации QFD- методологии способствуют в процессе моделирования персоны типичного потребителя выявить и глубже проработать требования, предъявляемые ею к новой продукции, а также повысить качество и соответствие разрабатываемых изделий потребительским ожиданиям.

Полученные данные позволяют производителю эффективно планировать технологический процесс, работу с поставщиками сырья и ресурсов, отделами сбыта готовой продукции, а также использовать информацию для построения персонализированной коммуникации с потребителями.

Выводы авторов не противоречат данным, отраженным в ряде научных работ и могут быть интересны представителям как академического, так и бизнес-сообщества [6, 12, 15 - 17].

Представленная работа является частью комплексного исследования, связанного с использованием методологии структурирования функции качества при планировании новой ассортиментной политики регионального мясоперерабатывающего предприятия.

Список источников

1. Чешин А.В., Мелентьев А.А., Винтер Н.М., и др. Оптимизация стратегии развития пищевой промышленности России в условиях санкций // *Modern Economy Success*. 2024. № 1. С. 39-43. EDN: YMVBAУ
2. Пайтаева К.Т., Магомедов А.М., Магомедова М.А. Роль стратегического планирования в развитии территории на местном уровне // *Журнал монетарной экономики и менеджмента*. 2024. № 11. С. 88-93. DOI: 10.26118/2782-4586.2024.94.37.125
3. Васильева А.С. Управление качеством продукции и повышение ее конкурентоспособности на основе выбора стандартов: сравнительная характеристика ИСО 9001 И ИСО 22000 // *Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт*. 2024. № 1 (48). С. 60-65. EDN: INFGJD
4. Юрк Н.А., Динер Ю.А. Анализ опасных факторов в системе менеджмента безопасности пищевой продукции // *Продовольственная политика и безопасность*. 2023. Т. 10. № 4. С. 749-762. DOI: 10.18334/ppib.10.4.118909
5. Динер Ю.А., Юрк Н.А. Реализация системного менеджмента в области обеспечения продовольственной безопасности // *Продовольственная политика и безопасность*. 2023. Т. 10. № 4. С. 735-748. DOI: 10.18334/ppib.10.4.118910
6. Манягина И.В., Лариошина И.А. Применение QFD-анализа при проектировании нового вида продукции // *Методы менеджмента качества*. 2017. № 2. С. 46-48. EDN: XUVQGX
7. Еремеев Д.Е., Савостьянова И.Л. Модели повышения экономической эффективности предприятий в условиях цифровой трансформации // *Журнал монетарной экономики и менеджмента*. 2024. № 8. С. 151-155. EDN: LDVGKR
8. Семенов В.Л., Иванова Ж.В. Определение требований потребителя в рамках применения QFD-метода // *Экономика и эффективность организации производства*. 2012. № 17. С. 90-93.
9. Платицын А.Ю., Андреева Т.А., Глухова Л.В. Концепция «Голос потребителя» в системе менеджмента качества предприятия // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. Т. 7. № 6 (159). С. 47-59. DOI: 10.36871/ek.up.pr2025.06.07.006
10. Адлер Ю.П. Качество и рынок. Часть 1. Как услышать голос потребителя? // *Методы менеджмента качества*. 2021. № 2. С. 54-58. EDN: JMXNML

11. Чернуха Л.А., Томильцева Л.В. Голос бренда: Как его найти // Бренд-менеджмент. 2021. № 4. С. 254-263. DOI: 10.36627/2618-8902-2021-4-4-254-263
12. Сметана М.В., Малеваная М.В. Использование методологии QFD в рамках формирования стратегии конкурентоспособности торговой организации // Развитие и актуальные вопросы современной науки. 2019. № 2 (21). С. 23-26. EDN: ICARL
13. Ленский Г.О. Интегрированный подход к формированию конкурентных преимуществ предприятия пищевой промышленности // Актуальные вопросы современной экономики. 2023. № 7. С. 571-574.
14. Хомутский Д.Ю., Андреев Г.С. Современные системные подходы к разработке и выводу на рынок новых продуктов // Менеджмент инноваций. 2017. № 2. С. 116-122. EDN: QIMUOT
15. Табакаева О.В., Каленик Т.К. Научный подход к формированию качества майонезной продукции на основе структурирования функции качества // Техника и технология пищевых производств. 2012. № 1 (24). С. 137А-142. EDN: OXIBIZ
16. Зайцева И.И., Дерканосова Н.М., Шеламова С.А., Василенко О.А. Применение QFD-методологии в проектировании обогащенного печенья // Технологии и товароведение сельскохозяйственной продукции. 2024. № 1 (24). С. 37-43.
17. Качанина Л.М., Замбалова Н.А., Хамагаева И.С. Создание нового биопродукта с использованием QFD-методологии // Вестник ВСГУТУ. 2017. № 2 (65). С. 70-76. EDN: YTNKMV

Сведения об авторах

Юрк Наталия Анатольевна, доцент кафедры разведения и генетики сельскохозяйственных животных, Омский государственный аграрный университет им. П.А. Столыпина, г. Омск, Россия.

Динер Юлия Александровна, доцент кафедры разведения и генетики сельскохозяйственных животных, Омский государственный аграрный университет им. П.А. Столыпина, г. Омск, Россия.

Information about the authors

Yurk Natalia Anatolyevna, Associate Professor, Department of Farm Animal Breeding and Genetics, P.A. Stolypin Omsk State Agrarian University, Omsk, Russia.

Diner Yulia Aleksandrovna, Associate Professor, Department of Farm Animal Breeding and Genetics, P.A. Stolypin Omsk State Agrarian University, Omsk, Russia.

УДК 338.48

DOI 10.26118/2782-4586.2025.53.72.046

Абдусаламов Джамал Русланович

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

**Современные тенденции и перспективы развития туризма в
Республике Дагестан**

Аннотация. На современном этапе развития общества повышается экономическая значимость туризма как одной из динамично развивающихся сфер мирового хозяйства. Развитие туризма имеет большое значения для страны, ее регионов, муниципальных образований и общества. Складывающиеся тенденции, в том числе положительные результаты последних лет, свидетельствуют о том, что подъем туристической отрасли в Республике Дагестан, наметившийся несколько лет назад, все больше приобретает устойчивый и долгосрочный характер. Эти и другие позитивные процессы рассматриваются как важнейшее условие для привлечения инвесторов. В данной статье рассмотрены особенности развития туризма в регионе, выявлены основные проблемы, препятствующие его развитию. Обоснована необходимость создания и развития новой инфраструктуры объектов туризма и отдыха, дальнейшее развитие индустрии отдыха и оздоровления. Предложены ключевые направления развития туризма, составляющие ядро модели ускорения экономического роста Республики Дагестан.

Ключевые слова: туризм, туристско-рекреационный потенциал, регион, развитие, инфраструктура.

Abdusalamov Jamal Ruslanovich

Financial University under the Government of the Russian Federation

**Current trends and prospects for tourism development
in the Republic of Dagestan**

Abstract. At the current stage of social development, the economic significance of tourism as one of the dynamically developing sectors of the global economy is increasing. Tourism development is of great importance for the country, its regions, municipalities, and society. Emerging trends, including positive results in recent years, indicate that the rise of the tourism industry in the Republic of Dagestan, which began several years ago, is increasingly becoming sustainable and long-term. These and other positive processes are considered crucial for attracting investors. This article examines the specifics of tourism development in the region and identifies the main challenges hindering its development. It substantiates the need to create and develop new infrastructure for tourism and recreation facilities, as well as further develop the recreation and wellness industry. Key areas for tourism development are proposed, forming the core of a model for accelerating economic growth in the Republic of Dagestan.

Keywords: tourism, tourism and recreational potential, region, development, infrastructure.

Туристическая отрасль является одним из важнейших секторов современной экономики, оказывая существенное влияние на развитие транспорта, строительства, сельского хозяйства и производства товаров народного потребления. Туризм выступает катализатором социально-экономического развития территорий.

Республика Дагестан характеризуется уникальным сочетанием географических и природно-климатических условий и не имеет аналогов на Евро-Азиатском континенте по качеству и количеству климатобальнеологических ресурсов, сконцентрированных на

относительно небольшой территории. Природно-климатические условия и историко-этническое наследие республики дают уникальные возможности для развития здесь всех видов туризма: пляжного и водного, горнолыжного и экстремального, этнического и исторического, экологического и лечебно-оздоровительного.

Развитие туризма является ключевым элементом социально-экономического прогресса, способным служить катализатором улучшений в инфраструктуре, экономике и социальной сфере. Республика Дагестан обладает уникальным туристическим потенциалом благодаря богатому культурно-историческому наследию, разнообразным природным ресурсам и благоприятным климатическим условиям. Однако реализация этого потенциала требует целенаправленных действий со стороны государственных органов, направленных на создание эффективной туристической системы.

Экономическое значение туризма трудно переоценить. Влияние туризма на социально-экономическое положение региона огромно и весьма положительно.

Во-первых, туризм является важным источником доходов и рабочих мест для местного населения. Дагестан предлагает разнообразные виды туризма. Все они активно развиваются, привлекая инвестиции в отельный и ресторанный бизнес, местные ремесленные производства, транспортные и розничные услуги. Благодаря этому, социально-экономическое положение региона улучшается, создаются новые рабочие места, возрастает уровень занятости и доходов населения.

Во-вторых, туризм способствует сохранению и развитию культурного наследия региона. Дагестан славится своим многонациональным и многоконфессиональным составом населения, богатым культурным наследием и историческими достопримечательностями. Благодаря развитию туризма, местные жители имеют возможность продемонстрировать свои традиции, народные ремесла, кулинарные достижения и исторические места. Это способствует сохранению и уважению к культурному наследию, привлекает внимание туристов и способствует развитию местных сообществ.

В-третьих, развитие туризма в Дагестане приводит к улучшению инфраструктуры и общественных услуг. Развивая инфраструктуру для туризма, Республика Дагестан приобретает новые возможности для развития других отраслей экономики, таких как строительство, транспорт, здравоохранение, образование и культура. Это создает благоприятные условия для проживания местного населения и привлекает дополнительные инвестиции в экономику региона [7].

В Республике Дагестан более 6,5 тыс. памятников истории и культуры, из них 173 – федерального значения. Старейший культурный центр Дагестана – Дербент, сохранил уникальные памятники истории, архитектуры, археологии. Здесь находится крепость «Нарын-Кала», признанная ЮНЕСКО памятником мирового значения. Население Дагестана представляет собой уникальное этническое сообщество. Нигде в мире на столь небольшой территории не проживают более 100 национальностей и народностей. Причем каждый народ сохранил свои давние традиции, фольклор, народные промыслы и этнолингвистический облик [2].

Стоит отметить неповторимую и самобытную культуру и искусство народов Дагестана. Умельцы народных художественных промыслов: мастера – златокузнецы из Кубачи, ювелиры Гочатля, гончары Балхара, деревообработчики Унцукуля, ковровщицы Южного Дагестана –снискали себе заслуженную славу и почет на многочисленных выставках и ярмарках мира, а их изделия стали самой узнаваемой и знаменитой визитной карточкой страны гор – Дагестана.

В мировой туристско-рекреационной сфере наблюдаются тенденции, которые выводят туристический потенциал Республики Дагестан на выигрышные позиции за счет популяризации отдыха, ориентированного на новые ценности, прежде всего на тесное общение с природой, исходя из этого на сегодняшний день основные усилия с сфере развития туризма в республике направлены на развитие: экологического туризма,

этнокультурного туризма, пляжного туризма, аграрного туризма, гастрономического туризма, спортивного, экстремального и оздоровительного туризма, а также народных художественных промыслов [4].

В последние годы в Республике Дагестан наблюдается развитие катерного туризма. Благоприятные природно-климатические условия, огромная сеть рек, озера, Каспийское море, водохранилища вблизи гидроэлектростанций создали возможность развивать катерный и рыболовный туризм. Несмотря на удачное расположение республики, катерный туризм получил активное развитие только последние несколько лет.

Основной задачей развития туристической отрасли в Дагестане становится формирование новой инфраструктуры туризма, позволяющей использовать имеющийся потенциал.

Для развития туризма в Республике Дагестан запланировано построить шесть новых корпусов для расширения туристско-рекреационного комплекса «Каспий». Стоимость данного проекта оценивается 1,6 млрд. рублей. Также планируется реализовать еще три крупных инвестиционных проекта в сфере туризма. До 2030 года предусмотрено создание туристско-рекреационных комплексов «Инчхе Марина Каспий», «Золотые пески», и строительство микрорайона «Лазурный берег».

По данным Министерства по туризму и народным художественным промыслам Республики Дагестан, в республике наблюдается устойчивый рост туристического потока. Так, в 2017 году регион посетили 608 тыс. человек, в 2018 году – около 700 тыс., в 2019 году – 850 тыс., в 2020 году – 840 тыс., в 2021 году – 1 млн., в 2022 году – 1,5 млн., в 2023 году – 1,75 млн., в 2024 году – 1,85 млн. туристов [5].

В части развития народно-художественных промыслов можно отметить, что в настоящее время в республике насчитывается более 20 малых и средних предприятий, а также более 80 индивидуальных предпринимателей, производящих изделия народных промыслов, в том числе государственные унитарные предприятия – Кубачинский художественный комбинат, Межгюльская и Хивская ковровые фабрики, а также общества с ограниченной ответственностью: Ляхлинская ковровая фабрика, Ботлихская фабрика народных промыслов, Гоцатлинский художественный комбинат, Кизляр, Балхарская керамика и т.д. За 2018 год ими произведено изделий народных художественных промыслов на сумму 112,0 млн. руб., что на 3% больше чем за 2017 год. в 2022 году объём производства изделий народных художественных промыслов составил 289,9 млн. руб., а в 2023 г. уже 332,0 млн. руб. [1] В целях популяризации и расширения рынков сбыта изделий народных художественных промыслов предприятия, производящие изделия народных промыслов систематически принимают участие в региональных, общероссийских, межрегиональных и международных выставках-ярмарках.

Анализ представленных данных позволяет сделать вывод о наметившейся устойчивой тенденции увеличения туристического потока в республику и резком возрастании объемов туристической отрасли в Республике Дагестан [8] стимулировании развития туризма в Республике Дагестан играет реализация государственной программы Республики Дагестан «Развитие туристско-рекреационного комплекса и народных художественных промыслов в Республике Дагестан».

В 2024 году объем оказанных туристических услуг в Республике Дагестан составил 20,272 млрд. руб., что на 2,647 млрд. руб. больше, чем в 2023 году. Значительно выросло число работников, задействованных в сфере оказания туристических услуг и составила в 2024 году более 11568 человек. Соответственно увеличилось и число туроператоров, оказывающих туристические услуги в Республике Дагестан. Если в 2023 году количество туроператоров составляло 49 единиц, то в 2024 году их число выросло до 64.

Положительной тенденцией можно отметить увеличение и расширение сети туристско-экскурсионных маршрутов. Так, если в 2023 году их количество составляло 90, то в 2024 году их количество выросло до 167.

Реализация в Республике Дагестан национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» позволила внедрить региональный проект «Развитие туристической инфраструктуры». В целях эффективной реализации этого проекта в Республике Дагестан было принято соответствующее Постановление, утверждающие правила предоставления грантов в форме субсидий в целях расширения инфраструктуры туризма и реализации других задач.

В целях реализации данного проекта было использовано 183 млн. рублей внебюджетных средств., Реализация данного проекта позволила создать в Республике Дагестан более 60 рабочих мест [3].

В Стратегии развития экономики Республики Дагестан до 2030 года отмечено, что в настоящее время в Республике Дагестан развитию туризма уделяется важное значение и концентрация внимания на развитие этой отрасли предполагает формирование факторов и условий развития туризма как кросс-модели импортозамещения, так и экспортноориентированный характер развития.

Невзирая на доступные для использования ресурсы, а также заметный рост туристического потока и масштабные проекты по строительству новых объектов туристической инфраструктуры, туристический потенциал Республики Дагестан реализуется не в полной в связи с некоторыми проблемами, представленными на рис. 1.



Рис. 1. Основные проблемы развития туризма в Республике Дагестан [6]

Для решения имеющихся проблем в сфере туризма необходимо повысить потенциал управления данной отраслью. Основными направлениями развития туризма,

составляющими ядро модели ускорения экономического роста Республики Дагестан, являются:

1. Создание и совершенствование туристско-рекреационных комплексов посредством планирования и формирования соответствующих туристских профилей муниципальных образований, дорожной карты по созданию и совершенствованию туристской инфраструктуры.
2. Поддержка предпринимательской инициативы в сфере туризма через программы поддержки малого и среднего предпринимательства, в том числе с целью выведения предпринимателей из «серой зоны», содействие в подготовке документов и квалифицированных кадров.
3. Поддержка и развитие существующих в настоящее время крупных туристских проектов, в том числе в сфере строительства и модернизации их инфраструктуры, а также привлечения инвесторов к реализации новых значимых туристских проектов.
4. Стимулирование внутрирегионального туризма посредством реализации мер по поддержке локальных и региональных проектов в сфере туризма, в том числе грантовой поддержки отдельных проектов на конкурсной основе.
5. Расширение ассортимента и повышение доступности туристских услуг, в том числе с использованием современных технологий и формирования туристского продукта в сфере агротуризма (сельского туризма), этнокультурного, экологического, гастрономического, экстремального, событийного, пляжного и других видов туризма.
6. Формирование и развитие отраслевой системы привлечения, подготовки и повышения квалификации специалистов индустрии туризма Республики Дагестан для комплексного решения вопросов совершенствования кадрового обеспечения развития туризма и качества туристских услуг.
7. Формирование условий и создание конкурентоспособного туристского продукта, повышение качества туристских услуг. Продвижение регионального туристского продукта.
8. Развитие современной инфраструктуры туристско- рекреационного комплекса республики, создание безопасной, доступной и комфортной среды.

Указанные направления могут способствовать более успешному развитию данной отрасли, что в свою очередь может привести к ее процветанию в будущем.

Таким образом, в целом, влияние туризма на социально-экономическое положение Республики Дагестан является очень значимым. Развитие данной отрасли способствует созданию новых рабочих мест, развитию инфраструктуры, сохранению культурного наследия и улучшению общественных услуг. Туризм является мощным средством развития региона, внедрения новых технологий и становления Республики Дагестан на карту мирового туризма. Однако следует отметить, что для успешного развития туризма в республике Дагестан также необходимо решить некоторые проблемы, такие как улучшение безопасности и стабильности в регионе, улучшение качества обслуживания, охрана окружающей среды и культурного наследия. Все эти факторы будут способствовать привлечению большего количества туристов и улучшению социально-экономического положения республики Дагестан.

Список источников

1. Алиева П.Р., Алиев И.А. Развитие народных промыслов в Республике Дагестан как направление роста самозанятости // Факторы развития экономики России: сборник трудов Международной научно-практической конференции 24–28 марта 2025 года / под. ред. М.В. Цуркан. – Тверь: Издательство Тверского государственного университета, 2025 – 265 с.
2. Ахмедханова С.Т., Мамедова З.М. Современные реалии и перспективы развития туризма в республике Дагестан. // Сервис plus. 2023. Т.17. №4. С.3-12.

3. Ашуралиева Д.Р. Пути совершенствования системы государственных мер, направленных на развитие туризма в Республике Дагестан // Журнал монетарной экономики и менеджмента. 2024. № 11. С. 121-125.
4. Исмаилова Ф.Н. Состояние сферы туризма в Республике Дагестан // Вестник науки. 2019. Т. 3. № 4 (13). С. 16-19.
5. Министерства по туризму и народным художественным промыслам Республики Дагестан. Официальный сайт. URL: <https://mintourismrd.ru/> (дата обращения: 1.10.2025).
6. Раджабова З.Р., Калмаев Р.С. Влияние сферы туризма на экономику Республики Дагестан // В сборнике: Механизм реализации стратегии социально-экономического развития государства. Сборник материалов XV Международной научно-практической конференции. Махачкала, 2023. С. 436-440.
7. Хайбрахманова Л.Н., Хайруллина Г.Ю., Мухаметшина Г.С., Нуриева Л.Г. Влияние туризма на социально-экономическое положение Республики Дагестан // В сборнике: Наука и творчество: вклад молодежи. Сборник материалов IV всероссийской молодежной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. Махачкала, 2023. С. 272-274.
8. Шахбанова И.К., Кажлаева А.А., Иразиханова С.А. Стратегическое направление развития туризма в республике дагестан как инструмент экономического развития субъекта // Russian Economic Bulletin. 2024. Т. 7. № 3. С. 100-105.

Сведения об авторах

Абдусаламов Джамал Русланович, студент 4 курса, ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Москва, Россия.

Научный руководитель

Алиева Патимат Руслановна, к.э.н., доц. кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

Information about the author

Abdusalamov Jamal Ruslanovich, 4th year student, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia.

Scientific supervisor

Alieva Patimat Ruslanovna, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

УДК 332.1

DOI 10.26118/2782-4586.2025.95.47.047

Лагулова Екатерина Сергеевна

Отделение по Еврейской автономной области Дальневосточного главного
управления Центрального банка Российской Федерации

Кулагина Ольга Владимировна

Дальневосточный институт управления — филиала Российской академии народного
хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

**Интеграция эконометрических моделей прогнозирования в систему
индикативного планирования региона: опыт Еврейской автономной области**

Аннотация. В статье на примере Еврейской автономной области (ЕАО) предложен практический механизм интеграции современных эконометрических моделей прогнозирования — модели векторной авторегрессии (VAR) для инфляции и оценки разрыва выпуска на основе фильтра Ходрика-Прескотта — в систему индикативного планирования региона. Проведен сравнительный анализ точности прогнозов, полученных с помощью эконометрических моделей, и официальных плановых показателей. Показано, что использование VAR-модели позволяет снизить ошибку прогноза индекса потребительских цен в 4 раза по сравнению с традиционными методами. На основе оценки отклонения фактического объема производства от его потенциального уровня (+2.3% в 2023 г.) сформулированы рекомендации по корректировке инвестиционной и бюджетной политики региона в сторону сдерживания инфляционных рисков и сокращения текущих расходов. Разработанная методика позволяет повысить адаптивность и эффективность индикативного планирования, обеспечивая переход от реактивного к проактивному управлению региональной экономикой на основе данных.

Рекомендации, сформулированные в статье, носят исключительно исследовательский характер и не предполагают какого-либо вмешательства в процесс принятия решений региональными органами власти со стороны авторов.

Настоящая статья отражает личную позицию авторов. Содержание и результаты данного исследования не следует рассматривать, в том числе цитировать в каких-либо изданиях, как официальную позицию Банка России или указание на официальную политику или решения регулятора. Любые ошибки в данном материале являются исключительно авторскими.

Все права защищены. Воспроизведение представленных материалов допускается только с разрешения автора.

Ключевые слова: индикативное планирование, эконометрическое прогнозирование, модель векторной авторегрессии (VAR), разрыв выпуска, фильтр Ходрика-Прескотта, Еврейская автономная область, региональная экономическая политика, точность прогнозов.

Lagulova Ekaterina Sergeevna

Department for the Jewish Autonomous Region of the Far Eastern Main Directorate of the
Central Bank of the Russian Federation

Kulagina Olga Vladimirovna

Far Eastern Institute of Management – branch of the Russian Academy of National Economy
and Public Administration under the President of the Russian Federation

**Integration of econometric forecasting models into the regional indicative planning system:
the experience of the Jewish autonomous region**

Abstract. The article, using the example of the Jewish Autonomous Region (JAR), proposes a practical mechanism for integrating modern econometric forecasting models — the vector autoregressive (VAR) model for inflation and the estimation of the output gap based on the Hodrick-Prescott filter — into the region's indicative planning system. A comparative analysis of the accuracy of forecasts obtained using econometric models and official planning indicators is conducted. It is shown that the use of the VAR model allows for a 4-fold reduction in the error of forecasting the consumer price index compared to traditional methods. Based on the assessment of the deviation of actual production volume from its potential level (+2.3% in 2023), recommendations have been formulated to adjust the region's investment and budgetary policies in order to contain inflationary risks and reduce current expenditures. The developed methodology enhances the adaptability and effectiveness of indicative planning, facilitating the transition from reactive to proactive management.

The recommendations formulated in the article are of an exclusively research nature and do not imply any intervention by the authors into the decision-making process of regional authorities.

The views expressed herein are solely those of the authors. The content and results of this research should not be considered or referred to in any publications as the Bank of Russia's official position, official policy, or decisions. Any errors in this document are the responsibility of the authors.

All rights reserved. Reproduction is prohibited without the authors' consent.

Keywords: indicative planning, econometric forecasting, vector autoregressive (VAR) model, output gap, Hodrick-Prescott filter, Jewish Autonomous Region, regional economic policy, forecast accuracy.

Введение. Индикативное планирование, как инструмент государственного регулирования, призвано обеспечивать сбалансированное и устойчивое развитие регионов, координируя усилия власти, бизнеса и общества [2]. Однако эффективность такой системы напрямую зависит от качества прогнозной информации, лежащей в ее основе. В условиях высокой волатильности внешней среды и структурных сдвигов в экономике традиционные методы экстраполяции и экспертных оценок часто оказываются недостаточно точными, что ведет к неоптимальному распределению ресурсов и снижению эффективности реализуемых программ [1].

Актуальность совершенствования инструментария прогнозирования особенно высока для таких специфических регионов, как Еврейская автономная область (ЕАО), где экономика характеризуется высокой зависимостью от внешних факторов, ограниченной диверсификацией и чувствительностью к федеральной политике [6]. В этих условиях внедрение современных эконометрических моделей, способных улавливать сложные взаимосвязи между макроэкономическими переменными, становится не просто желательным, а необходимым условием для повышения качества индикативного планирования.

Цель данной статьи — на примере ЕАО продемонстрировать практический механизм интеграции двух ключевых эконометрических моделей — модели векторной авторегрессии (VAR) для прогнозирования инфляции [5] и оценки разрыва выпуска как индикатора отклонения фактического объема производства от его потенциального уровня [6] — в существующую систему стратегического и индикативного планирования региона. Целью исследования, положенного в основу оценки разрыва выпуска, являлось проведение комплексного исследования этого показателя и определение его практической ценности для региональной экономической политики [6].

Задачи исследования включают:

- анализ текущей практики прогнозирования в документах стратегического планирования ЕАО;

- разработку методики адаптации результатов эконометрических моделей для нужд планирования;
- оценку потенциального эффекта от внедрения предложенного подхода;
- формулирование конкретных рекомендаций для региональных органов власти.

Теоретические основы исследования

Теоретические основы индикативного планирования были заложены еще в работах А. Г. Аганбегяна и А. Г. Гранберга, которые подчеркивали его роль как «гибкого механизма согласования интересов» [2]. Успех индикативного планирования на региональном уровне напрямую зависит от точности прогнозов ключевых макроэкономических показателей, таких как ВРП, инфляция и занятость. Как показывают исследования Е. В. Балацкого и Н. А. Екимовой, использование количественных моделей позволяет перейти от реактивного к проактивному управлению, основанному на данных [1].

В последние годы растет интерес к применению количественных методов в региональной политике. Так, Е. В. Балацкий и Н. А. Екимова подчеркивают, что использование эконометрических моделей позволяет перейти от реактивного к проактивному управлению, основанному на данных [1]. В частности, модели векторной авторегрессии (VAR) получили широкое распространение для краткосрочного прогнозирования инфляции благодаря своей способности учитывать взаимное влияние множества переменных [3]. В своей работе на примере ЕАО Лагулова и Кулагина показали, что VAR-модель, включающая такие переменные, как потребление, кредитование, курс рубля и ключевая ставка, позволяет строить более точные прогнозы, чем официальные плановые показатели [5].

Параллельно важным индикатором для планирования является разрыв выпуска — отклонение фактического ВРП от его потенциального уровня. Его оценка позволяет диагностировать фазу экономического цикла (перегрев или спад) и своевременно корректировать экономическую политику. Как показали Н. Н. Ульянова и А. В. Чернышева, для малых регионов России с ограниченными статистическими данными наиболее надежным методом оценки разрыва является фильтр Ходрика-Прескотта [10]. Как подчеркивает Р.И. Капелюшников, положительный разрыв выпуска часто сопровождается ростом инфляционного давления и дисбалансами на рынке труда, что требует корректировки параметров бюджетной политики на региональном уровне [4]. Применение этого метода к данным ЕАО выявило переход региона с 2020 года от хронического недоиспользования ресурсов к фазе устойчивого перегрева [6], что требует соответствующей корректировки бюджетной и инвестиционной политики.

Несмотря на обилие исследований по отдельным моделям, работ, посвященных их системной интеграции в практику индикативного планирования на региональном уровне, крайне мало. Данная статья призвана восполнить этот пробел.

Методика исследования

Для достижения цели исследования была разработана трехэтапная методика интеграции эконометрических моделей в систему индикативного планирования ЕАО.

Этап 1: Анализ текущей системы планирования. На основе изучения официальных документов, таких как «Прогноз социально-экономического развития Еврейской автономной области на 2024–2026 годы» [8] и «Стратегия пространственного развития Еврейской автономной области до 2035 года» (Правительство ЕАО, 2020), был выявлен ряд проблем:

- прогнозные значения ключевых показателей (инфляция, ВРП) строятся преимущественно на основе экспертных оценок и трендов, без учета сложных экономических взаимосвязей;
- отсутствует формализованный механизм учета циклической конъюнктуры экономики при планировании бюджетных расходов и инвестиций;
- нет обратной связи между результатами реализации планов и корректировкой прогнозных моделей.

Этап 2: Адаптация эконометрических моделей. На этом этапе результаты двух ранее построенных моделей были адаптированы для решения конкретных задач планирования:

1. VAR-модель инфляции [5] была интегрирована в процесс формирования бюджетных параметров. Поскольку инфляция напрямую влияет на индексацию расходов и доходов бюджета, более точный ее прогноз позволяет избежать дефицита или неэффективного использования средств. Модель использует данные по потреблению, кредитованию, курсу рубля и ключевой ставке для построения сценариев инфляции на 12-18 месяцев вперед.

2. Оценка разрыва выпуска [6] была встроена в процесс формирования инвестиционной политики. Значение разрыва (+2,3% в 2023 г.) свидетельствует о перегреве экономики, что требует смещения акцента с стимулирующих мер на меры, направленные на повышение производительности и сдерживание инфляционных рисков. Такой подход соответствует рекомендациям по антициклическому регулированию, изложенным в работах А. Г. Гранберга (2004) и подтвержденным эмпирически в исследованиях Е. В. Балацкого и Н. А. Екимовой (2023).

Этап 3: Разработка сценариев и рекомендаций. На основе адаптированных моделей были сформированы два альтернативных сценария развития ЕАО на период до 2026 года:

- базовый сценарий — предполагает продолжение текущей политики без учета результатов эконометрических моделей;
- адаптивный сценарий — предполагает корректировку бюджетной и инвестиционной политики на основе прогнозов VAR-модели и оценки разрыва выпуска.

Результаты исследования

На основе разработанной трехэтапной методики были получены конкретные, количественно измеримые результаты, демонстрирующие потенциал интеграции эконометрических моделей в систему индикативного планирования ЕАО.

Результат 1: Количественная оценка ошибки прогноза инфляции. Сравнение официальных плановых показателей с прогнозами, полученными на основе VAR-модели, показало значительное различие в точности. Так, в «Прогнозе социально-экономического развития Еврейской автономной области на 2023 год» значение индекса потребительских цен (ИПЦ) на декабрь 2023 года было запланировано на уровне 106,3% [7]. Фактическое значение составило 107,97%, а прогноз, построенный на основе VAR-модели, дал значение 108,4% [5]. Абсолютная ошибка прогноза составила всего 0,43 п.п. против 1,67 п.п. у официального плана — точность повысилась в 4 раза.

Аналогичная картина наблюдается и на 2024 год. Базовый сценарий прогноза правительства предполагает ИПЦ на уровне 104,2% к декабрю 2024 года [8]. Наша VAR-модель, построенная в январе 2024 года, дает оценку в 105,2%. По состоянию на июнь 2024 года фактическая инфляция уже достигла 103,1% (в годовом выражении), что делает официальный прогноз маловероятным и подтверждает большую реалистичность эконометрической модели (см.таблицу 1).

Таблица 1 - Сравнение точности прогнозов инфляции в ЕАО (в п.п.)

Год	Официальный прогноз (План)	Фактическое значение	Прогноз по VAR-модели	Ошибка (План)	Ошибка (VAR)
2023	106,3%	107,97%	108,4%	1,67	0,43
2024 (на июнь)	104,2%	103,1% (текущее)	105,2%	1,1 (нарастающая)	2,1 (нарастающая)

Источник: расчеты авторов на основе данных (Правительство ЕАО, 2022, 2023; Лагулова, Кулагина, 2024)

Результат 2: Формирование адаптивных сценариев развития на основе разрыва выпуска. Используя оценку разрыва выпуска (+2.3% в 2023 г.), была скорректирована стратегия инвестиционной политики региона. В то время как официальные документы продолжают акцентировать внимание на увеличении объемов капитальных вложений для стимулирования роста [9], эконометрическая модель сигнализирует о перегреве экономики. Это позволяет сформулировать адаптивный сценарий, в котором акцент смещается с количественного роста инвестиций на повышение их качества — направление средств на модернизацию производств, цифровизацию и повышение производительности труда, что соответствует рекомендациям Балацкого и Екимовой (2023) для регионов с положительным разрывом выпуска.

В рамках адаптивного сценария предлагается:

- снижение доли инвестиций в "жесткую" инфраструктуру (дороги, здания) с 65% до 50%;
- увеличение доли инвестиций в "мягкую" инфраструктуру (ИТ, образование, здравоохранение) с 20% до 35%;
- сокращение текущих расходов бюджета, чтобы не усиливать инфляционное давление [6];
- введение моратория на новые программы потребительского субсидирования до снижения разрыва выпуска ниже +1%.

Результат 3: Практические рекомендации для региональных властей. На основе интеграции двух моделей были сформулированы конкретные, оперативные рекомендации.

Для департамента финансов ЕАО: использовать прогнозы VAR-модели по инфляции для более точной индексации расходов бюджета, что позволит избежать дефицита в условиях недооценки инфляционных рисков. Например, при прогнозе инфляции 5.2% вместо 4.2%, индексация социальных выплат должна быть увеличена на 1 п.п., что требует дополнительных 150 млн рублей в бюджете.

Для департамента экономики ЕАО: использовать оценку разрыва выпуска как ключевой индикатор при формировании программ государственной поддержки. При положительном разрыве — сдерживать программы потребительского субсидирования, при отрицательном — активизировать меры по стимулированию малого и среднего бизнеса. Оценка разрыва может также использоваться для обоснования запросов на федеральные трансферты — например, при возвращении к отрицательному разрыву [6].

Для Статистического управления: обеспечить регулярную и оперативную передачу данных, используемых в моделях (потребление, кредитование, вклады), для постоянной актуализации прогнозов. Создать единый цифровой реестр экономических показателей региона.

Обсуждение

Полученные результаты подтверждают гипотезу о том, что интеграция современных эконометрических инструментов в практику индикативного планирования способна значительно повысить его эффективность. Однако этот процесс не лишен вызовов, которые требуют детального обсуждения.

Вызов 1: Проблема интерпретации и принятия решений. Эконометрические модели дают количественные оценки, но их перевод в практические решения требует экспертного анализа. Например, положительный разрыв выпуска не всегда означает необходимость жесткого сдерживания — в условиях ЕАО, где рост во многом обеспечен федеральными проектами (например, строительство моста в Китай), это может быть сигналом для перераспределения средств внутри программ, а не их сокращения. Здесь необходима разработка "Руководства по интерпретации эконометрических индикаторов для региональных чиновников", где на конкретных примерах будут разъяснены действия при различных значениях разрыва выпуска и инфляционных ожиданий. Разрыв выпуска является универсальным индикатором циклической конъюнктуры и может применяться

для корректировки различных направлений экономической политики на региональном уровне, включая бюджетное планирование и инвестиционную стратегию.

Вызов 2: Организация обратной связи и цикличности системы. Система индикативного планирования должна быть цикличной: результаты реализации планов должны использоваться для калибровки и уточнения прогнозных моделей. Это требует создания единой цифровой платформы, где будут консолидироваться данные всех ведомств.

Несмотря на эти сложности, потенциальные выгоды огромны. Как показывает опыт ЕАО, даже простая интеграция двух моделей — VAR для инфляции и НР-фильтра для разрыва выпуска — позволяет снизить ошибку прогноза в 4 раза и сформировать более сбалансированную экономическую политику. Это подтверждает вывод Ульяновой и Чернышевой (2023) о том, что для малых регионов с ограниченными ресурсами наиболее эффективны простые, но надежные количественные инструменты. Внедрение предложенной методики может стать пилотным проектом для всего Дальневосточного федерального округа.

Выводы

Целью данной статьи было показать практический механизм интеграции эконометрических моделей прогнозирования в систему индикативного планирования на примере Еврейской автономной области. На основе анализа двух ранее построенных моделей — VAR для прогнозирования инфляции [5] и оценки разрыва выпуска [6] — была разработана методика, позволяющая использовать их результаты для повышения точности и гибкости регионального планирования.

Основные выводы исследования, следующие:

1. Эконометрические модели являются мощным инструментом повышения качества индикативного планирования. Их применение позволяет снизить ошибку прогноза ключевых макроэкономических показателей, таких как инфляция, в несколько раз по сравнению с традиционными методами.
2. Интеграция моделей в практику планирования требует формализации. Необходимо четко определить, какие модели для каких целей (бюджетное планирование, инвестиционная политика) используются и какие ведомства отвечают за их применение.
3. Для специфических регионов, таких как ЕАО, наиболее эффективны простые и интерпретируемые модели. VAR-модель и фильтр Ходрика-Прескотта, несмотря на свою относительную простоту, показали высокую надежность и практическую ценность.
4. Полученные результаты имеют прямое практическое применение. Рекомендации по корректировке бюджетной и инвестиционной политики, основанные на оценках разрыва выпуска и прогнозах инфляции, могут быть немедленно внедрены региональными властями для повышения устойчивости экономики.

Таким образом, переход к «умному» индикативному планированию, основанному на данных и количественных моделях, не является отдаленной перспективой, а представляет собой реальную и достижимую задачу, решение которой уже сегодня может дать значительный эффект для социально-экономического развития региона.

Список источников

1. Балацкий Е. В., Екимова Н. А. Методы оценки потенциального ВВП в условиях структурных сдвигов // Экономика и математические методы. 2023. Т. 59. № 2. С. 45–60.
2. Гранберг А. Г. Моделирование народнохозяйственных процессов. — М.: Экономика, 2004.
3. Долгих Е.А., Кудряшова Т.В. Прогнозирование инфляции на уровне региона в краткосрочном периоде на основе использования модели векторной авторегрессии // BENEFICIUM. 2023. № 2(47). С. 41-56.

4. Капелюшников Р. И. Инфляция и рынок труда: региональные аспекты // Вопросы экономики. 2023. № 8. С. 12–30.
5. Лагулова Е. С., Кулагина О. В. Модели векторной авторегрессии в прогнозировании инфляционных процессов на региональном уровне (на примере Еврейской автономной области) // Власть и управление на Востоке России. 2024. № 3. С. 55–67.
6. Лагулова Е. С., Кулагина О. В. Оценка разрыва в выпуске продукции в Еврейской автономной области // Власть и управление на Востоке России. 2025. № 3. С. 88–102.
7. Правительство Еврейской автономной области. Постановление от 24.10.2022 №445-пп «О прогнозе социально-экономического развития Еврейской автономной области на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов». URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/7900202210310002>
8. Правительство Еврейской автономной области. «Прогноз социально-экономического развития Еврейской автономной области на 2024–2026 годы». URL: <https://www.eao.ru/o-eao/sotsialno-ekonomicheskoe-razvitie-eao-/prognoz-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya/>
9. Правительство Еврейской автономной области. «Стратегия пространственного развития Еврейской автономной области до 2035 года». 2020.
10. Ульянова Н. Н., Чернышева А. В. Применение НР-фильтра для оценки циклических колебаний в малых регионах России // Региональная экономика: теория и практика. 2023. № 12. С. 88–102.

Сведения об авторах

Лагулова Екатерина Сергеевна, руководитель направления экономического отдела Отделения по Еврейской автономной области Дальневосточного главного управления Центрального банка Российской Федерации, аспирант Дальневосточного института управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Россия, г. Биробиджан.

Кулагина Ольга Владимировна, кандидат экономических наук, заведующий кафедрой менеджмента и государственного управления Дальневосточного института управления — филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Россия, г. Хабаровск.

Information about the authors

Lagulova Ekaterina Sergeevna, Head of Economic Department at the Branch Office for the Jewish Autonomous Region of the Far Eastern Directorate of the Central Bank of the Russian Federation, postgraduate student at the Far Eastern Institute of Management — branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Birobidzhan, Russia.

Kulagina Olga Vladimirovna, Candidate of Economics, Head of the Department of Management and Public Administration at the Far Eastern Institute of Management — branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Khabarovsk, Russia.

УДК 631.11:338.439.4(470.62)

DOI 10.26118/2782-4586.2025.38.99.048

Долгополук Эрика Эриковна

Кубанский государственный аграрный университет

Маркелова Елизавета Андреевна

Кубанский государственный аграрный университет

Белоусова Валерия Олеговна

Кубанский государственный аграрный университет

Оценка влияния уровня развития технико-технологической базы на эффективность производства продукции растениеводства (по материалам Краснодарского края)

Аннотация. В статье анализируется текущее состояние технико-технологической базы аграрных фирм Краснодарского края. На основе статистических данных таких показателей, как: обеспеченность хозяйств парком техники, уровень энерговооруженности труда, наличие энергетических мощностей, а также объемы внесения минеральных удобрений в зерновые культуры в Краснодарском крае, подтверждается необходимость модернизации технико-технологической базы растениеводства с учетом влияния внешних факторов. Обоснована связь между уровнем развития технико-технологической базы и эффективностью производства продукции растениеводства с помощью многофакторного корреляционно-регрессионного анализа. Собранные данные по тридцати хозяйствам, установили, что наибольшее значение корреляции имеют инвестиции в основные средства, наличие всех видов техники, выход продукции и площадь сельскохозяйственных угодий. Выявлены ключевые проблемы модернизации технико-технологической базы аграрного сектора: высокий уровень износа техники, недостаточная обеспеченность современными машинами для обработки почвы и уборки урожая, низкие темпы обновления парка, слабая обеспеченность производств тракторами и комбайнами, низкое внедрение цифровых технологий. В качестве направлений повышения эффективности растениеводства предлагается усиление государственной поддержки технического перевооружения, субсидирование обновления машинно-тракторного парка, развитие отечественного производства и активное применение цифровизации в сельскохозяйственные процессы.

Ключевые слова: растениеводство, эффективность, технико-технологическая база, инвестиции, корреляция, регрессия, Краснодарский край.

Dolgopoluk Erika Erikovna

Kuban State Agrarian University

Markelova Elizaveta Andreevna

Kuban State Agrarian University

Belousova Valeria Olegovna

Kuban State Agrarian University

Assessment of the impact of the level of development of the technical and technological base on the efficiency of crop production (based on the materials of the Krasnodar territory)

Annotation. The article analyzes the current state of the technical and technological base of agricultural firms in the Krasnodar Territory. Based on statistical data from such indicators as: the availability of farms with a fleet of machinery, the level of energy availability of labor, the availability of energy capacities, as well as the amount of mineral fertilizers applied to crops in the Krasnodar Territory, the need to modernize the technical and technological base of crop production, taking into account the influence of external factors, is confirmed. The relationship

between the level of development of the technical and technological base and the efficiency of crop production is substantiated using multifactorial correlation and regression analysis. The collected data on thirty farms established that investments in fixed assets, availability of all types of machinery, output and agricultural land area have the greatest correlation value. The key problems of modernization of the technical and technological base of the agricultural sector have been identified: a high level of equipment wear, insufficient availability of modern machines for tillage and harvesting, low rates of fleet renewal, poor availability of tractors and combines, low introduction of digital technologies. Strengthening state support for technical re-equipment, subsidizing the renewal of the machine and tractor fleet, the development of domestic production and the active application of digitalization in agricultural processes are proposed as areas for improving the efficiency of crop production.

Keywords: crop production, efficiency, technical and technological base, investments, correlation, regression, Krasnodar region.

Введение

Одним из ключевых факторов повышения устойчивости аграрного сектора в условиях технологического прогресса и трансформации институциональной среды является уровень развития технико-технологической базы растениеводства. Эффективность производства продукции растениеводства напрямую зависит от обеспеченности современной техникой, уровня энерговооруженности труда, интенсивности внесения удобрений, степени износа и обновления машинно-тракторного парка. Особенно остро эти вопросы стоят в регионах с высокой плотностью сельскохозяйственного производства, таких как Краснодарский край, который является ведущим производителем зерновых и технических культур в России. По данным статистических источников урожайность зерновых и зернобобовых культур по краю в 2023 году составило 56,9 ц/га, что на 6,6 ц/га больше, чем в 2020 году. В 2025 году планируется высокий валовой сбор озимой пшеницы, размеры которого превысили предыдущий год [9].

В условиях ограниченности трудовых ресурсов, возрастающих требований к экологической и экономической эффективности, модернизация технико-технологической базы становится системным условием роста производительности и конкурентоспособности сельскохозяйственных организаций. Техничко-технологическая база определяет не только мощностную загрузку, объемы и темпы производства, но и эффективность всех связанных с ним операций. Именно от уровня технической оснащенности зависит производительность труда, качество получаемой продукции, а также своевременность и эффективность транспортировки готовой продукции до мест реализации, точек сбыта и переработки [1].

Проблематика текущего исследования заключается в недостаточной научной проработке количественной оценки влияния технико-технологических факторов на эффективность производства растениеводческой продукции на региональном уровне. Несмотря на наличие теоретических разработок в данной области, отсутствует эмпирически подтвержденный инструментарий для выявления и ранжирования значимых факторов, а также доказательства их влияния на производственные результаты.

В научной литературе понятие технико-технологической модернизации получило развитие в трудах ряда отечественных и зарубежных исследователей. Так, А.А. Никонов [4] связывал модернизацию с переходом от экстенсивного к интенсивному пути развития сельского хозяйства. В.Н. Бабкин и П.П. Прудников [2] акцентировали внимание на значении технического прогресса как основе повышения конкурентоспособности сельхозпроизводства. Н.Д. Кондратьев [3] ввел понятие технологических волн и длинных циклов, объясняющих закономерности в развитии аграрной сферы. В.М. Мешков [3] рассматривает техническую модернизацию как элемент устойчивого развития аграрного сектора.

С точки зрения организационно-экономических условий модернизации, В.А. Трубилин [7] подчеркивает необходимость перехода к ресурсосберегающим,

высокотехнологичным и адаптивным моделям, учитывающим специфику цифровизации. К.Э. Тюпаков [8] предложил методику количественной оценки вклада технико-технологических факторов в эффективность растениеводства. А.И. Алтухов и И.Г. Ушачев [11] обосновали роль институциональных условий и форм хозяйствования в процессе технического переоснащения.

На зарубежном уровне подходы к анализу технологических изменений были заложены Й. Шумпетером [13], рассматривавшим инновации как главный двигатель экономического роста. Р. Солоу и К. Эрроу [14] разработали модели, объясняющие влияние технологического прогресса на производительность труда и эффективность капитала. У. Лацоник [12] предложил концепции конкурентных преимуществ, формирующихся на основе технологических инноваций и диффузии знаний.

Несмотря на это, в имеющихся публикациях недостаточно разработаны вопросы количественной оценки влияния технических факторов на результаты растениеводства с использованием статистических методов.

Научная новизна данного исследования заключается в применении многофакторного корреляционно-регрессионного анализа, позволяющего выявить и ранжировать значимые параметры технико-технологического развития и их влияние на эффективность производства продукции растениеводства в сельскохозяйственных организациях Краснодарского края.

Объектом данного исследования считается отрасль растениеводства Краснодарского края, а конкретно 30 организаций, осуществляющих свою деятельность в области выращивания зерновых и однолетних культур на территории данного региона.

Информационной базой послужили статистические сборники Федеральной службы государственной статистики Краснодарского края и России, а также бухгалтерская отчетность предприятий за 2024 год.

В ходе исследования формируются следующие направления:

- обоснование системы технико-технологических показателей (обеспеченность тракторами и комбайнами, коэффициент износа и обновления основных средств, инвестиции в основные средства, наличие техники на конец года и др.);
- установление их взаимосвязей с показателями производственной эффективности (выручка от реализации продукции растениеводства);
- определение факторов, тормозящих техническое обновление и пути их преодоления.

На этой основе предлагается система мероприятий по повышению эффективности производства продукции растениеводства на основе совершенствования технико-технологической базы с помощью многофакторного корреляционно-регрессионного анализа.

Материалы и методы исследования

Методологической основой данной работы послужили экономико-математическое моделирование, а также такие методы, как монографический, статистический, горизонтальный анализ.

Корреляционный анализ способен выявить и проанализировать силу воздействия между случайными величинами, а регрессионный анализ позволяет исследовать влияние одной из нескольких независимых переменных на критериальную переменную [10].

Исходя из методики статистического анализа данных, воспользовавшись пакетом анализа данных в MS Excel, целесообразно взять за результативный признак (у) выручку от реализации растениеводческой продукции.

Факторными признаками послужат такие показатели, как:

- x_1 – площадь сельскохозяйственных угодий, га;
- x_2 – выход продукции, ц;
- x_3 – коэффициент обновления основных средств;
- x_4 – коэффициент износа основных средств;

x₅ – фондовооруженность, тыс. руб./ чел.;

x₆ – наличие техники на конец года, ед.;

x₇ – инвестиции во внеоборотные активы, тыс. руб.;

x₈ – обеспеченность тракторами на 1000 га, шт.;

x₉ – обеспеченность уборочной техникой (в т.ч. комбайнами) на 1000 га, шт.

Результаты и обсуждения

На сегодняшний день в Краснодарском крае обеспеченность сельскохозяйственных организаций тракторами и комбайнами остается одним из ключевых факторов, определяющих темпы и эффективность проведения полевых работ. Несмотря на положительную динамику отдельных показателей, таких как увеличение энергетических мощностей и модернизация отдельных сегментов машинно-тракторного парка, сохраняется высокая степень износа техники, а также дисбаланс между фактической потребностью и наличием специализированных машин, особенно для уборки отдельных культур. Эти обстоятельства усложняют оперативное проведение посевных и уборочных кампаний и снижают общую производственную эффективность в растениеводстве. В этом контексте особенно важным становится комплексный анализ количественных и качественных характеристик технического оснащения аграрных предприятий края [6].

Показатель обеспеченности тракторами и комбайнами показатели является важнейшим индикатором состояния материально-технической базы растениеводства, позволяя делать выводы о степени механизации и готовности агропредприятий к выполнению сезонных работ в агротехнические сроки. Рассмотрим динамику ключевых показателей обеспеченности техникой в кубанском сельском хозяйстве в таблице 1.

Таблица 1 – Динамика обеспеченности сельскохозяйственных организаций техникой Краснодарского края за 2020-2024 гг., ед. [9]

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.*	Изменение 2024 г. к 2020 г. (+,-)
Приходится тракторов на 1000 га пашни, штук	6,1	6	6	6,2	6,3	0,2
Нагрузка пашни на один трактор, га	165	167,5	167,9	161,8	159,6	-5,4
Приходится комбайнов на 1000 га посевов (посадки) соответствующих культур, штук:	2,6	2,4	2,5	2,5	2,5	-0,1
зерноуборочных						
кукурузоуборочных	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,1
картофелеуборочных	16,4	15,4	16,7	16	15,6	-0,8
свеклоуборочных	2,4	2	2,2	2,2	2,1	-0,3
Приходится посевов соответствующих культур на один комбайн, га:	379,8	408,5	393,3	395	394,9	15,1
зерноуборочный						
кукурузоуборочный	2446,2	1951,8	1874,1	1906,2	1939,6	-506,6
картофелеуборочный	61	64,8	59,7	62,6	63,5	2,5
свеклоуборочный	416,1	490,4	448,1	451,5	465,0	48,9
Приходится на 100 тракторов, штук:	29,6	29,3	29,1	29,4	29,3	-0,3
плугов						
культиваторов	51,9	51,5	50,9	50,7	50,8	-1,1
сеялок	28,9	27,9	27,5	26,8	26,3	-2,6
косилок тракторных	12	12,5	12,6	12,7	13,0	1,0

*– Оценка

За период с 2020 по 2024 гг. в Краснодарском крае наблюдаются разнонаправленные тенденции в обеспеченности сельскохозяйственных организаций техникой. Общее количество тракторов, приходящихся на 1000 га пашни, увеличилось на 0,2 единицы, что отражает незначительное наращивание технической базы. При этом нагрузка пашни на один трактор сократилась на 5,4 га, что свидетельствует о частичном снижении интенсивности эксплуатации машин или об увеличении их доступности.

Количество зерноуборочных комбайнов на 1000 га посевов осталось практически без изменений, сократившись лишь на 0,1 единицы, что указывает на стабилизацию парка при отсутствии системного обновления. В то же время обеспеченность кукурузоуборочными комбайнами выросла на 0,1 единицы, что обусловлено повышением значимости этой культуры в структуре посевов. Напротив, по картофелеуборочным и свеклоуборочным комбайнам зафиксировано сокращение: на 0,8 и 0,3 единицы соответственно, что свидетельствует об износе техники.

Показатели нагрузки посевов на одну машину также претерпели изменения. Наиболее заметное снижение нагрузки отмечено по кукурузоуборочным комбайнам – на 506,6 га, что связано с увеличением количества техники или сокращением посевных площадей. У свеклоуборочных комбайнов, напротив, нагрузка выросла на 48,9 га, что указывает на относительное уменьшение обеспеченности. По картофелеуборочным комбайнам прирост составил 2,5 га, что можно считать незначительным.

В части обеспеченности тракторов рабочими машинами также отмечены изменения. Количество плугов на 100 тракторов снизилось на 0,3 единицы, культиваторов – на 1,1, сеялок – на 2,6, что отражает тенденцию к сокращению парка навесного и прицепного оборудования. В то же время наблюдается рост количества косилок тракторных на 1 единицу, что, вероятно, связано с развитием кормопроизводства и сенокошения.

Таким образом, несмотря на отдельные положительные изменения, в целом обеспеченность техникой в растениеводстве края характеризуется недостаточной динамикой модернизации и сохраняющимся дефицитом специализированного оборудования. Это требует усиления инвестиционной и государственной поддержки технического переоснащения сельскохозяйственных организаций.

В условиях повышения требований к качеству и темпам выполнения полевых работ, особенно в аграрно развитом регионе как Краснодарский край, энергетические мощности становятся ключевым элементом технико-технологической базы. Их рост является отражением модернизации машинно-тракторного парка, внедрения энергоэффективных агрегатов и усиления технического потенциала предприятий. Оценим динамику энергетических мощностей, как на одного работника, так и на 100 га посевной площади (таблица 2).

Таблица 2 – Динамика энергетических мощностей сельскохозяйственных организаций Краснодарского края за 2020-2024 гг. [9]

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.*	Изменение 2024 г. к 2020 г. (+,-)
Энергетические мощности – всего, млн л.с.	6,5	6,3	6,2	6,5	6,5	-0,01
в расчете на: одного работника, л.с.	87,5	85,4	96,2	91,1	97,5	10,0
100 га посевной площади, л.с.	286,6	273,3	271,2	281,8	282,0	-4,6

*– Оценка

Анализ динамики энергетических мощностей сельскохозяйственных организаций Краснодарского края за период 2020–2024 гг. показывает неустойчивую, но в целом стабилизирующуюся тенденцию. Общий объем энергетических мощностей сократился незначительно – всего на 0,01 млн л.с., что свидетельствует о сохранении технического потенциала отрасли на относительно стабильном уровне. Однако более существенные изменения наблюдаются в расчете на одного работника: данный показатель увеличился на 10 л.с., что связано как с ростом мощности машинно-тракторного парка, так и со снижением численности занятых в сельском хозяйстве, в том числе и высококвалифицированных кадров, что усиливает степень механизации труда.

В то же время энергетическая обеспеченность на 100 га посевной площади сократилась на 4,6 л.с., что указывает на расширение посевных площадей без пропорционального прироста энергетических ресурсов. Это свидетельствует о частичном расхождении между ростом производственной нагрузки и темпами технического обновления, что является фактором риска для своевременного и качественного выполнения агротехнических мероприятий. Таким образом, несмотря на положительные сдвиги в энерговооруженности труда, сохраняются проблемы в обеспечении устойчивого баланса между площадной нагрузкой и энергетическим оснащением.

Обработка почвы и полей является важнейшей составной частью технико-технологической базы растениеводства, так как именно на этом этапе закладываются условия для последующего формирования урожайности сельскохозяйственных культур. Эффективность проведения основных и предпосевных обработок почвы определяет не только качество посевного ложа, но и глубину заделки семян, равномерность всходов, влагообеспеченность корнеобитаемого слоя, а также биологическую активность почвы [7].

Так как большая часть полей под зерновые культуры обрабатывается минеральными удобрениями, рассмотрим их динамику внесения в сравнении с урожайностью зерна в течение пяти лет (рисунок 1).

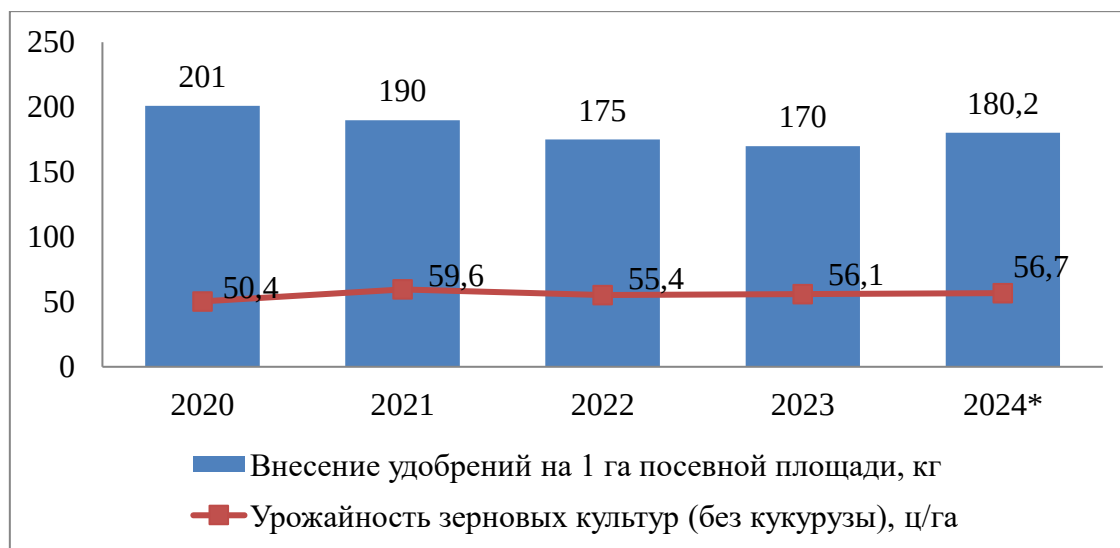


Рисунок 1 – Динамика внесения минеральных удобрений на 1 га площади и урожайности зерновых культур (без кукурузы) в Краснодарского края за 2020-2024 гг. [9]

Анализ данных, представленных на рисунке 1, позволяет сделать вывод о наличии взаимосвязи между уровнем внесения минеральных удобрений на 1 га посевной площади и урожайностью зерновых культур (без кукурузы) в Краснодарском крае. За указанный временной промежуток объем внесенных удобрений сократился на 20,8 кг на га (с 201 до 180,2 кг/га). При этом урожайность зерновых культур, несмотря на колебания, продемонстрировала незначительный рост – на 6,3 ц/га (с 50,4 до 56,7 ц/га).

Данные изменения указывают на то, что сокращение объемов внесения удобрений не привело к ожидаемому снижению урожайности, что связано с рядом факторов: повышением эффективности использования удобрений, улучшением агротехники, применением более продуктивных сортов. Тем не менее, наблюдаемая нестабильность урожайности (с колебаниями от 50,4 до 59,6 ц/га в разные годы) подтверждает необходимость оптимизации системы минерального питания растений. Это свидетельствует о важности комплексного подхода к интенсификации растениеводства, при котором внесение удобрений сочетается с другими элементами технико-технологической базы, включая модернизацию машинного парка и улучшение почвенной обработки.

Для более полной оценки технико-технологической базы края, целесообразно применить корреляционный анализ между результативным признаком (эффективность производства продукции растениеводства) и факторами (уровень развития технико-технологической базы). Установим наличие и силу связи с помощью таблицы 3.

Таблица 3 – Корреляционная матрица влияния факторных признаков на выручку от реализации продукции растениеводства сельскохозяйственных предприятий Краснодарского края в 2024 г. (составлено автором)

Показатели	У	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉
Выручка от реализации растениеводческой продукции, тыс. руб. (У)	1									
Площадь сельскохозяйственных угодий, га (X ₁)	0,989	1								
Выход продукции, ц (X ₂)	0,619	0,623	1							
Коэффициент обновления фондов (X ₃)	-0,056	-0,035	-0,011	1						
Коэффициент износа основных средств (X ₄)	-0,071	-0,079	0,103	0,022	1					
Фондовооруженность, тыс. руб./ чел. (X ₅)	-0,140	-0,148	-0,039	-0,024	-0,195	1				
Наличие техники на конец года, ед. (X ₆)	0,993	0,985	0,589	-0,058	-0,055	-0,143	1			
Инвестиции в основные средства, тыс. руб. (X ₇)	0,879	0,837	0,567	0,087	-0,052	-0,094	0,840	1		
Обеспеченность тракторами, шт на 1000 га (X ₈)	-0,044	-0,114	-0,041	0,062	0,520	0,169	-0,059	0,233	1	
Обеспеченность техникой для уборки урожая, шт на 1000 га (X ₉)	-0,122	-0,144	-0,181	-0,279	0,391	-0,166	-0,078	-0,141	0,249	1

Сильная положительная связь определяется размером коэффициентом корреляции, находящимся в диапазоне от 0,7 до 1,0. Средняя связь – 0,3-0,7, а слабая – 0,1-0,3 [10].

Исходя из полученных данных, представленных в таблице 3, следует отметить, что наиболее тесная положительная корреляция наблюдается между выручкой и площадью сельскохозяйственных угодий ($r_{yx1} = 0,989$), что указывает на линейную зависимость: с увеличением посевных площадей растет и объем произведенной и реализованной продукции. Аналогичная сильная положительная корреляция зафиксирована с количеством техники на конец года ($r_{yx6} = 0,993$), что подтверждает важность технической оснащенности для наращивания производственных объемов в растениеводстве. Существенную роль также играют инвестиции в основные средства ($r_{yx7} = 0,879$), что подчеркивает значимость модернизации и обновления материально-технической базы как фактора, определяющего рост доходов сельхозпредприятий.

Корреляция между выручкой и выходом продукции также положительна ($r_{yx2} = 0,619$), хотя и менее выражена, объясняется тем, что, помимо урожайности, на выручку влияет и структура посевов, уровень цен, рыночные условия.

В то же время коэффициент обновления фондов демонстрирует слабую отрицательную связь с выручкой ($r_{yx3} = -0,056$), что может свидетельствовать либо о незначительном объеме ежегодного обновления, не оказывающем немедленного влияния на доход, либо об инерционности эффекта модернизации. Еще более выражено отрицательное, хотя и слабое, влияние фиксируется у коэффициента износа основных средств ($r_{yx4} = -0,071$), что указывает на обратную зависимость: с ростом степени износа эффективность технических процессов снижается, что сдерживает рост выручки.

Фондовооруженность труда также показывает слабую отрицательную связь с результативным показателем ($r_{yx5} = -0,140$), что связано с неэффективным использованием фондов или с высокой разницей в структуре и качестве основных средств. Показатель обеспеченности тракторами на 1000 га пашни имеет отрицательную корреляцию ($r_{yx8} = -0,044$), что вызвано ростом количества тракторов без учета их производительности или степени износа, что никак не влияет на рост выручки. Схожая картина наблюдается и в отношении обеспеченности техникой для уборки урожая ($r_{yx9} = -0,122$), что также связано с высокой степенью износа или несоответствием между количеством техники и ее фактической загруженностью.

Таким образом, полученные результаты подтверждают, что наибольшее влияние на рост выручки оказывают факторы, связанные с масштабами производства и объемом технико-инвестиционного обеспечения, в то время как формальные количественные показатели обеспеченности техникой без учета ее качества и эффективности применения имеют менее выраженное или даже противоположное влияние.

Затем при помощи пакета анализа MS Excel «Регрессия» вычислим регрессионную статистику и проведем дисперсионный анализ для формирования линейного уравнения регрессии (таблица 4, 5).

Таблица 4 – Регрессионная статистика влияния факторных признаков на выручку от реализации растениеводческой продукции сельскохозяйственных организаций Краснодарского края за 2024 г. (составлено автором)

Показатели	
Множественный R	0,998
R-квадрат	0,997
Нормированный R-квадрат	0,995
Стандартная ошибка	1142306,635
Наблюдения	30

Результаты регрессионного анализа демонстрируют исключительно высокую степень зависимости между выручкой от реализации продукции растениеводства и совокупностью факторных признаков, отражающих уровень развития технико-технологической базы сельскохозяйственных организаций Краснодарского края. Значение множественного коэффициента корреляции составляет 0,998, что указывает на почти полную линейную зависимость между результативным и объясняющими показателями.

Коэффициент детерминации R^2 находится на уровне 0,997, что означает: 99,7% вариации выручки объясняется включенными в модель факторами. Нормированный R^2 , скорректированный на число переменных, также находится на высоком уровне – 0,995, что подтверждает устойчивость модели и отсутствие переобучения при включении большого числа независимых переменных.

Стандартная ошибка регрессии составляет 1 142 306,6 тыс. руб., что при высоких абсолютных значениях выручки указывает на приемлемую точность модели.

Результаты дисперсионного анализа изображены в таблице 5

Таблица 5 – Дисперсионный анализ влияния факторных признаков на выручку от реализации растениеводческой продукции сельскохозяйственных организаций Краснодарского края за 2024 г. (составлено автором)

Показатели	df	SS	MS	F	Значимость F			
Регрессия	9	8,1874E+15	9,1E+14	697,1692	5,67983E-23			
Остаток	20	2,6097E+13	1,3E+12					
Итого	29	8,2135E+15						
Показатели	Коэффициенты	Стандартная ошибка	t-статистика	P-Значение	Нижние 95%	Верхние 95%	Нижние 95,0%	Верхние 95,0%
У-пересечение	817448,64	922023,04	0,89	0,39	-1105857,72	2740755	-1105857,72	2740755,01
Площадь сельскохозяйственных угодий, га	56,77	20,78	2,73	0,01	13,44	100,11	13,44	100,11
Выход продукции, ц	1,02	1,24	0,82	0,42	-1,57	3,61	-1,57	3,61
Коэффициент обновления фондов	-7509129,41	3154701,94	-2,38	0,03	-14089722,4	-928536,5	-14089722,4	-928536,47
Коэффициент износа основных средств	646847,65	4037359,56	0,16	0,87	-7774936,8	9068632,1	-7774936,8	9068632,11
Фондовооруженность, тыс. руб./ чел.	-16,53	55,05	-0,30	0,77	-131,37	98,30	-131,37	98,30
Наличие техники на конец года, ед.	2243,47	315,98	7,10	0,00	1584,35	2902,59	1584,35	2902,59
Инвестиции в основные средства, тыс. руб.	3,13	0,67	4,66	0,00	1,73	4,53	1,73	4,53
Обеспеченность тракторами, шт. на 1000 га	-56537,49	120517,65	-0,47	0,64	-307932,90	194857,92	-307932,90	194857,92
Обеспеченность техникой для уборки урожая, шт. на 1000 га	-140326,09	98137,82	-1,43	0,17	-345038,00	64385,82	-345038,00	64385,82

Они подтверждают статистическую значимость построенной модели множественной регрессии, оценивающей влияние технико-технологических факторов на выручку от реализации продукции растениеводства в сельскохозяйственных организациях Краснодарского края за 2024 год. Значение F-критерия составило 697,17, что существенно превышает табличное значение критерия Фишера с учетом уровня значимости (0,05). При этом уровень значимости F составил $5,68E-23$, что свидетельствует о высокой надежности модели и подтверждает наличие зависимости между результативным показателем и включенными в анализ факторами.

Анализ t-статистик и p-значений по отдельным переменным позволяет выделить наиболее значимые детерминанты выручки. Так, наибольшее влияние оказали такие факторы, как наличие техники на конец года, коэффициент по которому составил 2243,47, при крайне низком уровне p-значения – менее 0,000001, что указывает на высокую статистическую значимость и однозначное влияние данного признака. Существенное влияние также оказали инвестиции в основные средства, коэффициент которых равен 3,13, а p-значение – 0,00015, что позволяет сделать вывод о тесной связи между капитальными вложениями в основные средства и ростом выручки от реализации продукции растениеводства.

Площадь сельхозугодий показала значимое влияние: коэффициент регрессии равен 56,77, t-статистика – 2,73, p-значение – 0,01, что свидетельствует о прямой связи между расширением посевных площадей и объемом реализованной продукции. В то же время, такие факторы, как выход продукции, фондовооруженность, обеспеченность тракторами и техникой для уборки урожая, не продемонстрировали статистически значимого влияния, о чем свидетельствуют высокие значения p-уровней (выше 0,05) и низкие t-статистики. Это связано косвенным их влиянием, опосредованным другими переменными.

Особое внимание заслуживает коэффициент обновления фондов, отрицательное значение коэффициента которого (-7509129,41) и значимость на уровне 0,03 указывают на обратную зависимость: при преобладании обновления на фоне общего технического износа может наблюдаться снижение эффективности в краткосрочной перспективе, связанное с необходимостью адаптации к новым технологиям, издержками переходного периода и временным падением производительности.

На основе полученных данных, стоит составить линейное уравнение регрессии воздействия девяти факторов на результативный признак:

$$\hat{Y} = 817448,64 + 56,77X_1 + 1,02X_2 - 7509129,41X_3 + 646847,65X_4 - 16,53X_5 + 2243,47X_6 + 3,13X_7 - 56537,49X_8 - 140326,09X_9$$

Согласно модели, при увеличении количества техники на конец года на одну единицу выручка возрастает в среднем на 2243,47 тыс. руб., что связано с расширением технической оснащенности хозяйств и, как следствие, ростом производственных мощностей. Кроме того, каждое дополнительное вложение в размере 1 тыс. руб. инвестиций в основные средства сопровождается увеличением выручки на 3,13 тыс. руб., что говорит о высокой отдаче капитальных вложений, особенно в условиях модернизации производственного процесса. Также расширение посевной площади на 1 га обеспечивает рост выручки на 56,77 тыс. руб., отражая важность вовлечения в оборот дополнительных земельных ресурсов.

Совокупное влияние этих факторов обеспечило рост потенциальной выручки по сравнению с предыдущими годами на более чем 15–20%, что подтверждается высокой величиной коэффициента детерминации модели ($R^2 = 0,997$). В конечном итоге, прирост выручки обусловлен преимущественно техническим перевооружением, наращиванием инвестиций и увеличением посевных площадей, что указывает на эффективность политики технико-технологической модернизации в растениеводстве региона.

Таким образом, на основе проведенного нами статистического и многофакторного корреляционно-регрессионного анализа, важно сформулировать ключевые факторы, распределенные по группам, оказывающим влияние на формирование и модернизацию технико-технологической базы растениеводства (таблица 6).

Наибольшее влияние оказывают экономические барьеры, среди которых ключевыми являются недостаточный уровень инвестиций, низкая рентабельность и высокие логистические издержки, связанные с транспортировкой техники, топлива и запасных частей. Эти издержки существенно удорожают производственные процессы, особенно в отдаленных и менее обеспеченных инфраструктурой зонах.

Существенную роль играют и технические ограничения, в том числе высокий уровень износа машинно-тракторного парка и низкие темпы его обновления. Это приводит к нарушению агротехнических сроков, росту эксплуатационных затрат и снижению эффективности технологических операций.

Социальные факторы, такие как дефицит подготовленных кадров, низкая мотивация работников к использованию цифровых решений, а также проблемы с организацией документооборота, затрудняют внедрение инновационных практик и замедляют цифровую трансформацию отрасли.

Таблица 6 – Факторы, препятствующие модернизации технико-технологической базы растениеводства Краснодарского края (составлено автором на основе материалов [1-14])

Группа	Факторы	Суть и последствия
Экономические	– Недостаточный объем инвестиций в основные средства. – Низкий уровень рентабельности отдельных подотраслей. – Высокие логистические издержки (транспортировка, ГСМ)	Ограничивают возможности хозяйств обновлять технику; высокая стоимость доставки техники и запасных частей тормозит техническое обновление и увеличивает себестоимость.
Технические	– Высокая степень износа основных средств. – Замедленные темпы обновления машинно-тракторного парка.	Повышаются затраты на обслуживание, увеличиваются риски сбоев в производственном процессе, снижается эффективность выполнения технологических операций.
Социальные	– Консерватизм работников и слабая восприимчивость к цифровым изменениям. – Дефицит высококвалифицированных кадров. – Проблемы с документооборотом	Затрудняют внедрение новых цифровых решений и технологических платформ, способствуют сохранению устаревших методов работы.
Политико-правовые	– Нестабильность геополитической ситуации. – Санкционные ограничения на импорт техники и компонентов. – Ограниченный доступ к GPS-технологиям и запрет на использование дронов.	Снижается доступ к современным прецизионным и энергоэффективным решениям, нарушаются логистические цепочки поставок оборудования.

Организационные	– Несовершенство программ господдержки (недоступность для малого бизнеса). – Отсутствие адаптированной системы технологического лизинга.	Малые и средние сельхозорганизации не могут участвовать в программах модернизации техники, отсутствуют эффективные механизмы обновления парка.

Нестабильность геополитической обстановки и санкционные ограничения, отнесенные к политико-правовой группе факторов, привели к снижению доступности критически важного оборудования, особенно цифрового характера – GPS-систем, агродронов и комплектующих к технике зарубежного производства.

Организационно-нормативные барьеры, в том числе несовершенство механизмов господдержки и отсутствие доступных схем технологического лизинга, ограничивают возможности большинства аграриев участвовать в процессах модернизации.

Заключение

С целью повышения эффективности производства растениеводства необходимо развивать технико-технологическую базу, что можно реализовать за счет следующих мероприятий:

1. Усиление государственной поддержки технического перевооружения. Необходимо расширение и гибкая адаптация существующих механизмов субсидирования и грантовой поддержки аграрных фирм, особенно малого и среднего сектора. Особое внимание стоит уделить программам обновления машинно-тракторного парка с учетом возрастной структуры техники и уровня ее износа.

2. Развитие отечественного машиностроения и импортонезависимых решений. В условиях ограниченного доступа к зарубежной технике и комплектующим целесообразно поддерживать национальных производителей сельхозтехники, стимулируя их к производству энергоэффективных, цифровых и универсальных машин.

3. Цифровизация сельскохозяйственных процессов. Широкое внедрение прецизионного земледелия – использование GPS-навигации, агродронов, онлайн-карт продуктивности, датчиков контроля влажности и качества почвы, систем точного внесения удобрений и защиты растений. Это требует:

- внедрения цифровых платформ управления севом и уборкой;
- автоматизации полевого документооборота и логистических операций;
- использования беспилотной и автономной техники, что особенно актуально при дефиците квалифицированной рабочей силы.

4. Преодоление внешних технологических и геополитических ограничений. Одним из приоритетных решений является развитие отечественной навигационной инфраструктуры, в том числе применение РТК-станций (Real Time Kinematic) и подключение к многочастотным спутниковым системам (например, «ГЛОНАСС», Galileo, BeiDou) для компенсации воздействия радиоэлектронного подавления (РЭБ) и военных ограничений в работе GPS-техники.

5. Адаптация аграрных технологий к климатическим изменениям. В условиях нестабильных погодных условий и учащающихся резких климатических колебаний необходимо пересматривать сроки и схемы сезонных работ, включая сев, внесение удобрений, защиту растений и сбор урожая, опираясь на агрометеорологический мониторинг и прогнозную аналитику.

6. Оптимизация логистики и инфраструктуры хранения. Высокие затраты на перевозку сельхозпродукции требуют внедрения сквозной логистики, основанной на цифровых инструментах планирования маршрутов, а также модернизации транспортной базы и техники для хранения и первичной переработки. Кроме того, нехватка мощностей зернохранилищ создает риски потерь при высоких урожаях, что требует строительства новых и расширения существующих элеваторов.

Успешное развитие технико-технологической базы растениеводства требует комплексного устранения выявленных препятствий: от расширения программ инвестирования и переоснащения, до активного внедрения отечественных технологических решений, а также формирования гибкой системы господдержки, ориентированной на потребности всех категорий сельхозпроизводителей.

Список источников

1. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения / Н. Д. Кондратьев; Междунар. фонд Н. Д. Кондратьева [и др.]. – Москва : Экономика, 2002. – 765, [2] с. : ил. : 22 см.; ISBN 5-282-02181-1.
2. Красный, Е. С. Экономико-статистический анализ внешнеэкономической деятельности сельского хозяйства Российской Федерации / Е. С. Красный, И. А. Бурса // *Eromen. Global.* – 2025. – № 61. – С. 18-22. – EDN IGESBT.
3. Мадаминов, А. А., Усмонов, Р. Теоретические основы устойчивого развития сельского хозяйства // *Вестник ТГУПБП.* 2009. – №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-ustoychivogo-razvitiya-selskogo-hozyaystva> (дата обращения: 19.07.2025).
4. Никонов, А. А. Исторический путь ВАСХНИЛ и ее вклад в аграрную науку – М.: Энциклопедия российских деревень, 2023 – 117 с. Дополненное издание.
5. Стародуб, А. А. Развитие малых и средних предприятий в аграрной сфере: проблемы и перспективы / А. А. Стародуб // *Eromen. Global.* – 2025. – № 62. – С. 31-36. – EDN YDOZNG.
6. Техника и технология в сельском хозяйстве [Текст] : учебное пособие / Минобрнауки России, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Майкопский государственный технологический университет", Технологический факультет, Кафедра технологии, машин и оборудования пищевых производств ; [составитель : Г. Ю. Арутюнова]. – Майкоп : Магарин О. Г., 2017. – 179 с. : ил., табл. : 20 см.; ISBN 978-5-91692-462-6.
7. Трубилин, А. И. Вызовы и современные ответы на проблемы устойчивого развития сельских территорий / А. И. Трубилин, К. Э. Тюпаков, А. А. Адаменко // *Труды Кубанского государственного аграрного университета.* – 2022. – № 100. – С. 7-14. – DOI 10.21515/1999-1703-100-7-14. – EDN DRTPNB.
8. Тюпаков, К. Э. Особенности эффективного формирования и воспроизводства технико-технологической базы растениеводства: монография / К. Э. Тюпаков. – Краснодар : КубГАУ, 2016. – 274 с.
9. Управление Федеральной службы государственной статистики по Краснодарскому краю и Республике Адыгея [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://23.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 18.07.2025)
10. Хромцова, Л. С. Корреляционно-регрессионный анализ основных показателей нефтедобывающей промышленности / Л. С. Хромцова // *Экономический анализ: теория и практика.* – 2007. – № 7. – С. 60-64.
11. Экспортная политика в АПК: институты и механизмы развития : монография / А. И. Алтухов, А. Г. Папцов, И. Г. Ушачев [и др.] ; под общей научной редакцией А. И. Алтухова. – Москва : Сам полиграфист, 2022 (Москва). – 409 с. :
12. Charles K. Hyde, William Lazonick. Competitive Advantage on the Shop Floor. Cambridge: Harvard University Press. / *The American Historical Review*, Volume 97, Issue 1, February 1992, – 166 p., <https://doi.org/10.1086/ahr/97.1.166>
13. Croitoru, Alin. (2012). Schumpeter, J.A., 1934 (2008), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.): Transaction Publishers.. *JOURNAL OF COMPARATIVE RESEARCH IN ANTHROPOLOGY AND SOCIOLOGY*. 3. – P. 137-148.

14. Solow R. M. The Review of Economics and Statistics, Vol. 39, No. 3 (Aug., 1957), pp. 312-320.

Сведения об авторах

Долгополок Эрика Эриковна, ассистент кафедры управления и маркетинга, Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина, г. Краснодар, Россия
Маркелова Елизавета Андреевна, студент экономического факультета, Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина, г. Краснодар, Россия
Белоусова Валерия Олеговна, студент экономического факультета, Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина, г. Краснодар, Россия

Information about the authors

Dolgopoluk Erika Erikovna, Assistant Professor of Management and Marketing Department, Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin, Krasnodar, Russia
Markelova Elizaveta Andreevna, Student of the Faculty of Economics, Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin, Krasnodar, Russia
Belousova Valeria Olegovna, Student of the Faculty of Economics, Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin, Krasnodar, Russia

УДК 332.024

DOI 10.26118/2782-4586.2025.44.46.049

Зинич Алла Владимировна

Омский государственный аграрный университет

Проектный подход к управлению цифровой трансформацией предприятий АПК

Аннотация. Цифровая трансформация АПК становится ключевым фактором повышения конкурентоспособности и устойчивого развития отрасли. Данная работа посвящена исследованию применения проектного подхода к управлению процессами цифровой трансформации предприятий АПК. Рассматривается современный уровень цифровизации АПК, специфика проектного управления цифровой трансформацией и методологические подходы к управлению проектами цифровизации в АПК. Определены ключевые барьеры и факторы успеха данного процесса, включая технологические, организационные и финансовые аспекты. Предложена концептуальная модель проектного управления цифровой трансформацией, основанная на интеграции классических и гибких (Agile) методологий. Исследование показало, что применение проектного подхода позволяет структурировать процесс внедрения цифровых решений, оптимизировать ресурсы и снизить риски.

Ключевые слова: цифровая трансформация, АПК, проектный подход, модель цифровой трансформации АПК.

Zinich Alla Vladimirovna

Omsk State Agrarian University

A project-based approach to managing the digital transformation of agricultural enterprises

Annotation. The digital transformation of the agro-industrial complex is becoming a key factor in increasing the competitiveness and sustainable development of the industry. This work is devoted to the study of the application of the project approach to managing the processes of digital transformation of agricultural enterprises. The article considers the current level of digitalization of the agro-industrial complex, the specifics of project management of digital transformation and methodological approaches to managing digitalization projects in the agro-industrial complex. The key barriers and success factors of this process have been identified, including technological, organizational and financial aspects. A conceptual model of project management of digital transformation based on the integration of classical and agile methodologies is proposed. The study showed that the application of the project approach allows you to structure the process of implementing digital solutions, optimize resources and reduce risks.

Keywords: digital transformation, agroindustrial complex, project approach, model of digital transformation of agroindustrial complex.

Введение. Цифровая трансформация агропромышленного комплекса России приобретает стратегическое значение в контексте необходимости повышения продовольственной безопасности и конкурентоспособности отечественной сельскохозяйственной продукции. Согласно распоряжению Правительства РФ от 23 ноября 2023 г. №3309-р [1], цифровизация определена как приоритетное направление развития АПК на период до 2030 года. При этом уровень внедрения цифровых технологий в российском АПК значительно отстает от показателей ведущих стран мира. Целью данной работы является разработка концептуальной модели проектного подхода к управлению цифровой трансформацией предприятий АПК.

Научное сообщество уделяет большое внимание различным аспектам данного процесса, включая технологические, экономические и социальные аспекты. Так, Писарева

О.М. и коллеги исследовали тенденции цифровой трансформации предприятий АПК и предложили архитектуру формирования функционала цифровой платформы для точного земледелия [8].

Алтухов А.И. и др. подчеркивают важность перехода на цифровые технологии для осуществления технологического прорыва и развития АПК. Они подчеркивают, что цифровизация позволяет повысить производительность труда и обеспечить устойчивый рост отрасли [3].

Факторы, оказывающие негативное влияние на процесс цифровой трансформации отрасли, исследовались Ашиновой М.К. и соавторами. На основе проведенного исследования был разработан комплекс мероприятий по метизации рисков цифровой трансформации [5]. Общие рекомендации по цифровизации сельского хозяйства в России представлены в работах Скворцова Е.А., Абдрахмановой Г.И., Макарова Н.Н. [2, 7, 9]

Среди зарубежных исследователей последних лет следует отметить труды Редмонда Р. Шамшири, Кешав Сингха, Цзяньфэн Чжоу и их коллег, исследовавших использование цифровых технологий для устойчивого развития растениеводства [4].

Научные исследования в области цифровой трансформации АПК охватывают широкий спектр вопросов: от технических аспектов внедрения IoT и систем точного земледелия до социально-экономических последствий цифровизации для сельских территорий. Российские ученые активно исследуют специфические проблемы цифровизации отечественного АПК, включая вопросы государственной поддержки и преодоления технологического отставания, в то время как зарубежные исследователи сосредотачиваются на ключевых технологиях ИИ и их практическом применении в отраслях сельского хозяйства.

Методология исследования.

Исследование основано на анализе теоретических концепций проектного управления, изучении отечественного и зарубежного опыта цифровизации АПК, анализе статистических данных о внедрении цифровых технологий в российском сельском хозяйстве. Применялись методы системного анализа, сравнительного анализа, синтеза и моделирования.

Результаты и их обсуждение.

Уровень цифровизации АПК России. На современном этапе развития экономики наблюдается интенсификация процессов цифровой трансформации, затрагивающих различные отрасли, включая агропромышленный комплекс. В России цифровая трансформация АПК рассматривается в качестве одного из ключевых направлений государственной экономической политики, направленной на повышение конкурентоспособности аграрного сектора. Вместе с тем уровень технологической диффузии и внедрения цифровых решений заметно уступает аналогичным показателям ведущих зарубежных стран (рисунок 1).

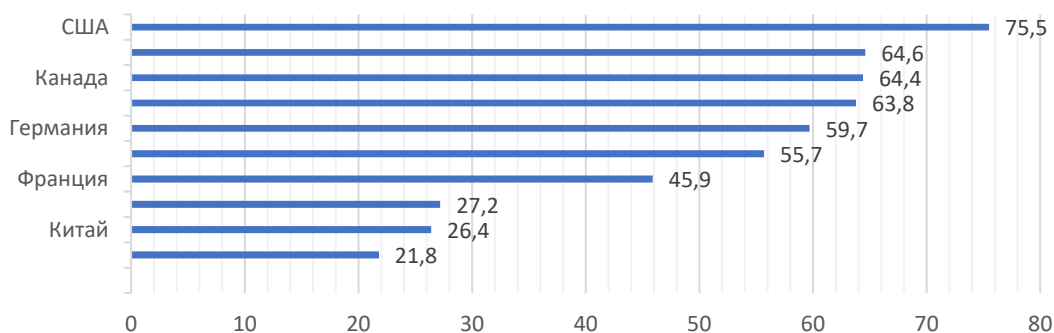


Рисунок 1 – Уровень цифровизации АПК в разных странах (индекс)

Составлено авторами по данным ⁷

⁷ Цифровизация АПК России: проблемы и предлагаемые решения. Исследовательское агентство Яков и партнеры. Режим доступа: <https://yakovpartners.ru>

Потенциал динамического роста сельскохозяйственной отрасли в современный период ограничивают барьеры, связанные с технологической отсталостью, организационной и финансовой составляющей.

1. Технологические барьеры:

- Устаревшая IT-инфраструктура и недостаточное телекоммуникационное покрытие сельских территорий.
- Отсутствие специализированных устройств и решений для агропромышленного применения.
- Низкая совместимость существующих систем и сложности интеграции.

Доля хозяйствующих субъектов аграрного сектора, применяющих специализированные программные решения, заметно уступает аналогичным показателям иных сфер экономики (рисунок 2).

Системы управления ресурсами предприятия (ERP) и производственными процессами (MES) преимущественно используются исключительно крупными агрокорпорациями. Что касается малых форм хозяйствования, здесь возможности построения собственной цифровой инфраструктуры и потребность в таковой весьма ограничены [10].

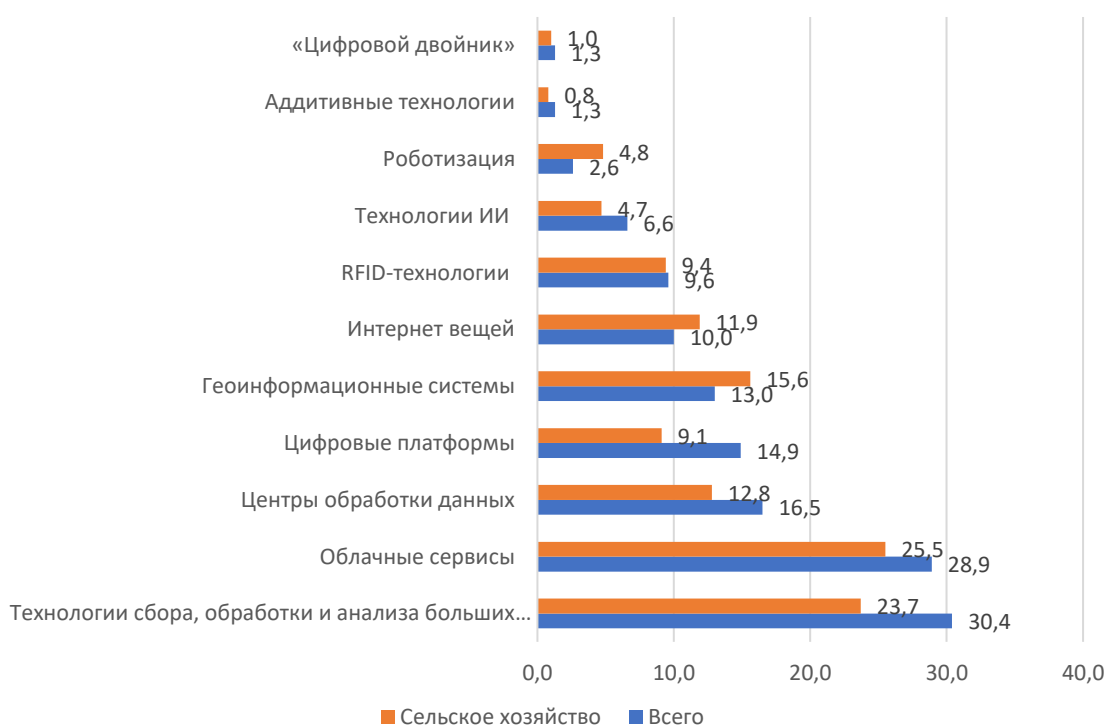


Рисунок 2 –Использование цифровых технологий в организациях (% от общего числа организаций)

Составлено авторами на основе данных [11]

2. Организационные барьеры:

- Нехватка квалифицированных IT-кадров в сельском хозяйстве. В сельском хозяйстве кадровая потребность составляет более 143 тыс. человек. Отдельные регионы демонстрируют резкий рост спроса на IT-профессионалов. Например, в Краснодарском крае в 2024 году спрос на такие специалисты вырос на 43% по сравнению с прошлым годом. Среди самых востребованных позиций оказались системные администраторы, программисты-разработчики, специалисты техподдержки, системные инженеры и аналитики⁸.

⁸ Спрос на IT-специалистов в сфере АПК. Информационный портал RBK. Режим доступа: <https://kuban.rbc.ru/krasnodar/freenews/66bc652d9a794770479a79b0>

- Недостаток знаний о возможностях цифровых технологий.
- 3. Финансовые барьеры:
 - Высокие первоначальные инвестиции в цифровые решения.
 - Длительный период окупаемости IT-проектов в АПК.
 - Ограниченный доступ малых и средних предприятий к финансированию.

Барьеры, выявленные в процессе исследования значительно снижают эффективность внедрения цифровых проектов на предприятиях АПК. Но применение методов проектного управления для цифровой трансформации эффективно исключительно при условии достижения экономическим субъектом высокого уровня инновационной зрелости, включающего готовность сотрудников к изменениям и развитие материальной инфраструктуры, способствующей повышению технологической оснащенности бизнес-процессов [6].

Методологические подходы к управлению проектами цифровизации в АПК.

Сравнительное исследование существующих методологий демонстрирует преимущество гибридного подхода при управлении проектами цифровой трансформации агропромышленного комплекса. Он объединяет достоинства классической методологии с преимуществами подходов Agile, обеспечивает адаптацию управленческой стратегии к особенностям конкретных проектов, способствует достижению оптимального баланса между жестким контролем над процессом и необходимой степенью гибкости для оперативного внесения изменений. На основе проведенного анализа предлагается концептуальная модель, включающая следующие компоненты:

1. Стратегический уровень: формирование видения KPI и определение основного портфеля проектов цифровизации.
2. Тактический уровень: планирование, управление ресурсами, мониторинг и контроль.
3. Операционный уровень: реализация конкретных задач проекта, внедрение цифровых решений, обучение персонала и поддержка пользователей.
4. Поддерживающие процессы: управление изменениями, обеспечение качества и безопасности.

Модель внедрения цифровых проектов на предприятии АПК, представленная на схеме (рисунок 3), предполагает поэтапный и структурированный подход, включающий четыре стадии: инициация и планирование (Waterfall), пилотное внедрение (Agile), масштабирование (гибридный подход), а также оптимизацию и развитие (Agile).

Этап 1: Инициация и планирование (Waterfall). Формируется детальный проектный план и проектная команда, проводится анализ текущего уровня цифровизации и определяется цель внедрения цифрового решения с учетом государственной поддержки и рисков.

Этап 2: Пилотное внедрение (Agile). Запускается MVP для ограниченного сегмента пользователей, тестируется функционал в реальных условиях, собирается обратная связь, по результатам которой проводится итеративная доработка решений.

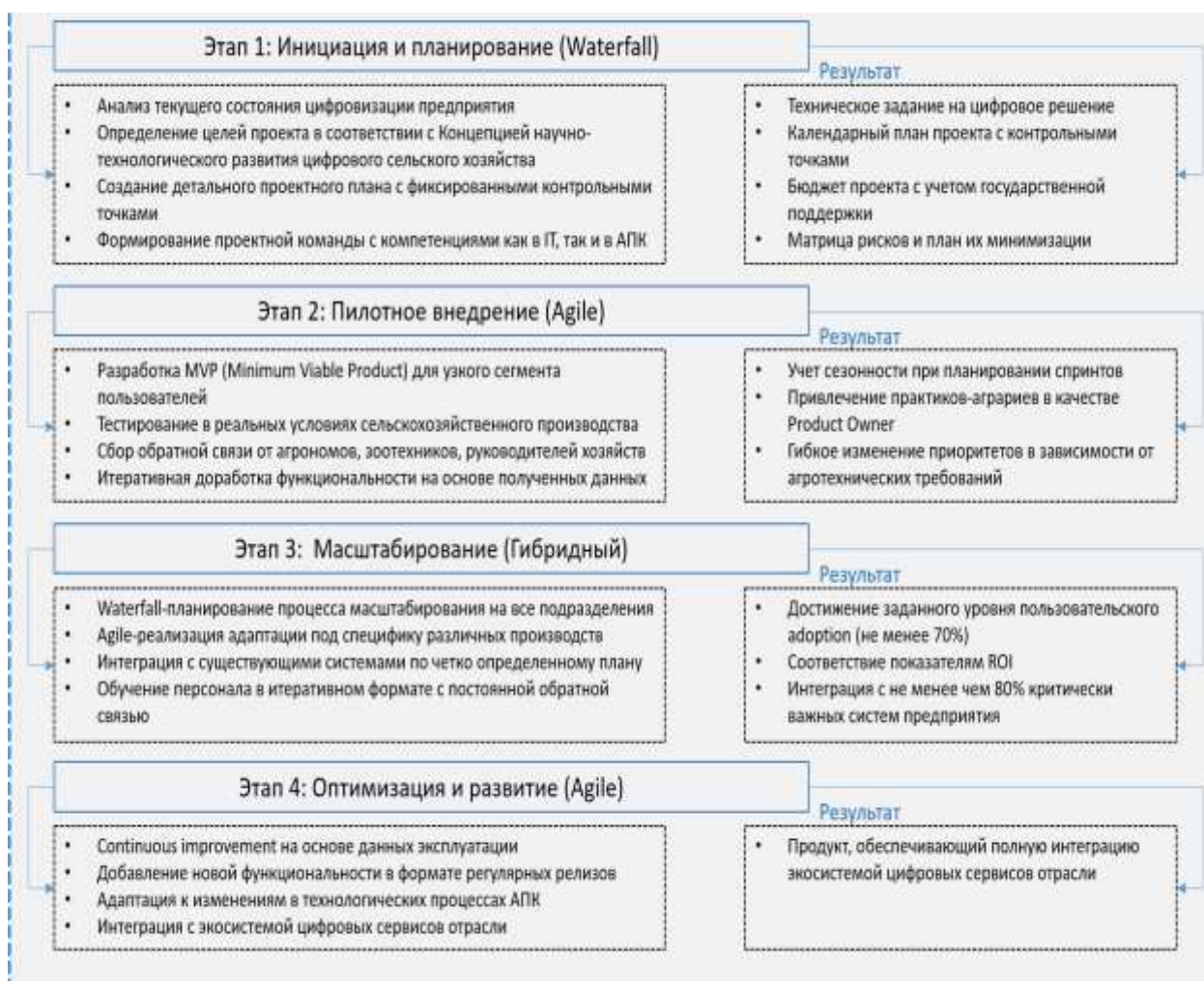


Рисунок 3 – Модель внедрения цифровых проектов на предприятии АПК

Этап 3: Масштабирование (Гибридный подход). Сочетает Waterfall-планирование и гибкую реализацию, обеспечивая адаптацию разработки под различные подразделения и производственные процессы. Особое внимание уделяется интеграции с существующими системами и обучению персонала.

Этап 4: Оптимизация и развитие (Agile). Включает регулярное обновление функциональности, учет обратной связи и интеграцию новых цифровых сервисов, что способствует технологической эволюции бизнеса и его цифровой экосистемы.

Сочетание различных методологий позволяет учитывать специфику агропромышленного производства и снижать проектные риски. Данная модель обеспечивает поэтапное снижение неопределенности: сначала проводится детальное планирование, далее апробация решений на практике, масштабирование и постоянное совершенствование. Использование MVP и вовлечение конечных пользователей повышают вероятность создания востребованных и эффективных цифровых продуктов.

Предложенная модель способствует повышению эффективности принятия управленческих решений за счет регулярного получения обратной связи, анализа показателей окупаемости инвестиций и степени цифровой зрелости. Благодаря использованию гибридного подхода обеспечивается максимальное вовлечение сотрудников и пользователей в процесс цифровизации, что увеличивает уровень принятия новых технологий на предприятии и снижает риски неполной или неэффективной интеграции цифровых решений.

Заключение.

Уровень цифровизации АПК России характеризуется неоднородностью и постепенным ростом. Среди ключевых направлений цифровизации выделяются интернет

вещей (IoT), системы точного земледелия, автоматизация процессов управления и мониторинга, использование которых способствует повышению эффективности деятельности сельскохозяйственных предприятий. В то же время в отрасли сохраняются значительные барьеры, включая недостаточно развитую IT-инфраструктуру особенно в отдалённых сельских регионах, нехватку финансов для масштабного внедрения цифровых решений и дефицит квалифицированных кадров. Устранение инфраструктурных и кадровых ограничений является ключевой задачей для ускорения цифровой трансформации отрасли. В этом процессе значительно могут помочь методы проектного управления. Предложенная концептуальная модель цифровой трансформации АПК обеспечивает максимальную адаптацию управленческой системы производственных объектов к планируемым переменам. Поэтапная реализация мероприятий, предусмотренная моделью внедрения цифровых проектов в АПК обеспечивает баланс между детальным планированием бизнес-процессов и способностью быстро адаптироваться к динамичной рыночной среде. Предлагаемый гибридный подход позволяет максимально эффективно использовать преимущества двух методологий проектного управления, минимизируя их недостатки в контексте специфики агропромышленного комплекса.

Список источников

1. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 23.11.2023 № 3309-р // Консультант : офиц. сайт. – URL: <https://www.consultant.ru/search/?q=2.%09Распоряжение+Правительства+Российской+Федерации+от+23.11.2023+№+3309-р> (Дата обращения 01.10.2025)
2. Абдрахманова Г.И. Тенденции развития интернета: от цифровых возможностей к цифровой реальности. / Г.И. Абдрахманова, С.А. Васильковский, К.О. Вишневский, Л.М. Гохберг: коллективная монография. - М.: НИУ ВШЭ, 2022. – 228 с.
3. Алтухов А.И. Цифровая трансформация как технологический прорыв и переход на новый уровень развития агропромышленного сектора России / А.И. Алтухов, М.Н. Дудин, А.Н. Анищенко // Продовольственная политика и безопасность. – 2020. – № 2. – с. 81-96. – DOI 10.18334/ppib.7.2.100923.
4. Асташова, Е. А. Модель цифровой трансформации предприятий АПК / Е. А. Асташова, Н. А. Кузнецова, Л. В. Зинич // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12, № 4. – С. 2341-2356. – DOI 10.18334/vines.12.4.116890
5. Ашинова М.К. Цифровая трансформация отрасли сельского хозяйства Российской Федерации / М.К. Ашинова, А.А. Мокрушин, С.К. Чиназирова, Р.В. Костенко // Новые технологии. – 2019. – №4. – DOI 10.24411/2072-0920-2019-10421
6. Крюков В.В., Разумова Ю.В., Солдатов Л.С. Проектное управление цифровой трансформацией как условие устойчивого развития компаний // Креативная экономика. – 2022. – № 11. – с. 4251-4264. – doi: 10.18334/ce.16.11.116531.
7. Макарова Н.Н. Цифровая трансформация информационной инфраструктуры АПК как инновационный фактор перехода к «умному» сельскому хозяйству / Н.Н. Макарова, Г.В. Тимофеева // Вестник НГУЭУ. – 2021. – № 4. – с. 195-204. – DOI 10.34020/2073-6495-2021-4-195-204
8. Писарева О. М. Современные тенденции цифровой трансформации российских предприятий АПК полного цикла производства / О. М. Писарева, М. Н. Белоусова, Д. В. Стефановский // Российский журнал менеджмента. – 2024. – №3. – DOI 10.21638/spbu18.2024.308
9. Скворцов Е.А. Переход сельского хозяйства к цифровым, интеллектуальным и роботизированным технологиям / Е.А. Скворцов, Е.Г. Скворцова, И.С. Санду, Г.А. Иовлев // Экономика региона. – 2018. – № 3. – с. 1014-1028. – DOI 10.17059/2018-3-23
10. Цифровая трансформация: ожидания и реальность: докл. к XXIII Ясинской (Апрельской) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества,

Москва, 2022 г. [Текст] / Г. И. Абдрахманова, С. А. Васильковский, К. О. Вишневский, М. А. Гершман, Л. М. Гохберг и др.; рук. авт. кол. П. Б. Рудник; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2022. — 221 с.

11. Цифровая экономика: 2024 : краткий статистический сборник / В.Л. Абашкин, Г.И. Абдрахманова, Ц75 К.О. Вишневский, Л.М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. — 124 с. — 500 экз. — ISBN 978-5-7598-3011-5 (в обл.).

Сведения об авторе

Зинич Алла Владимировна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, ФГБОУ ВО Омский государственный аграрный университет, г. Омск, Россия

Information about the author

Zinich Alla Vladimirovna, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Omsk State Agrarian University, Omsk, Russia

УДК 336.14.

DOI 10.26118/2782-4586.2025.91.38.050

Урусова Августина Биляловна
Северо-Кавказская государственная академия
Урусова Венера Ильясовна
Северо-Кавказская государственная академия

Казначейская система исполнения бюджета как фактор повышения эффективности использования государственных средств

Аннотация. В современном мире, где бюджетные средства являются ключевым инструментом для развития общества, вопросы их грамотного распределения и использования приобретают особую важность. Это привлекает внимание, как исследователей, так и практиков, работающих в сфере государственных и муниципальных финансов. Повышение эффективности исполнения бюджета становится одной из самых актуальных задач для всей экономики. Именно поэтому понятие "организация исполнения бюджета" сегодня находится в центре внимания научных публикаций и практических обсуждений. Казначейская система исполнения бюджета играет ключевую роль в обеспечении финансовой стабильности в стране. Важно продолжать работу по ее совершенствованию, минимизации проблем и оптимизации процессов, чтобы обеспечить эффективное и прозрачное использование бюджетных средств.

Ключевые слова: бюджетный процесс, государственные и муниципальные органы, бюджетная система, казначейская система, автоматизация, цифровизация, информационные технологии.

Urusova Avgustina Bilyalovna
North Caucasus State Academy
Urusova Venera Ilyasovna
North Caucasus State Academy

The treasury system of budget execution as a factor in increasing the efficiency of public funds

Abstract. In today's world, where budget funds are a key tool for society's development, the issues of their proper allocation and utilization have become particularly important. This has attracted the attention of both researchers and practitioners in the field of public and municipal finance. Improving the efficiency of budget execution has become a top priority for the entire economy. As a result, the concept of "budget execution organization" has become a focal point for scientific publications and practical discussions. The Treasury budget execution system plays a key role in ensuring financial stability in the country. It is important to continue working on its improvement, minimizing problems and optimizing processes in order to ensure efficient and transparent use of budget funds.

Keywords: Budget process, state and municipal authorities, budget system, treasury system, automation, digitalization, and information technologies.

В современном мире, где экономика играет ключевую роль, финансовая система государства становится фундаментом его стабильности и развития. Именно через неё реализуются важнейшие функции, возложенные на государственные и муниципальные органы: от поддержания экономической устойчивости и обороноспособности до развития социальной сферы и повышения уровня жизни граждан.

Государство, формируя финансовую политику, определяет стратегию использования государственных и муниципальных финансов, создавая тем самым финансовую базу для реализации своих экономических целей. В этой сложной системе бюджетная система занимает особое место. Её эффективность напрямую влияет на темпы экономического роста и уровень благосостояния общества.

Одним из ключевых этапов бюджетного процесса является реализация утвержденного бюджета. Однако, несмотря на частое упоминание этого термина, его глубинному пониманию и детальному анализу уделяется недостаточно внимания [1].

Последние десятилетия ознаменовались чередой глобальных финансовых и экономических потрясений. Эти события заставили пересмотреть подходы к бюджетной политике, как в России, так и в других странах. В периоды обострения кризисов бюджет играл ключевую роль в стабилизации российской экономики, финансовой системы и социальной сферы.

Однако, после кризисов, когда мировая и отечественная экономика замедлила темпы роста, многие страны, включая Россию, столкнулись с проблемой бюджетного дефицита. Это ставит перед государством задачу разумной экономии средств, при этом стремясь получить максимальную отдачу от каждого вложенного рубля, как в экономическом, так и в социальном плане. В связи с этим, вопрос повышения эффективности управления государственными финансами стал особенно актуальным [6].

Для принятия взвешенных решений Правительству Российской Федерации необходима своевременная и точная информация о доходах и расходах бюджета, а также о том, на какие цели эти средства направляются. Основным источником таких данных являются органы Федерального казначейства.

Благодаря обработке и обобщению информации Казначейством, Правительство получает возможность объективно оценивать деятельность органов власти и понимать реальные последствия проводимой бюджетной политики [7].

Федеральное казначейство России действительно считается одним из наиболее технологически развитых органов исполнительной власти. Это обусловлено его функциями по управлению бюджетными средствами, проведению кассовых операций и контролю за целевым использованием государственных средств, что требует применения современных информационных технологий.

Причины технологического развития Казначейства:

- Цифровизация бюджетных процессов: Для эффективного управления федеральным бюджетом и осуществления кассовых операций Федеральное казначейство использует современные информационные системы.
- Разработка стратегических программ: Казначейством разрабатываются и реализуются стратегии развития, включающие формирование ключевых информационных компонентов для повышения эффективности деятельности.
- Контрольные и надзорные функции: Внедрение передовых информационных технологий позволяет Казначейству осуществлять более точный и оперативный контроль за расходованием бюджетных средств и предотвращать нарушения.

Роль Казначейства в финансово-бюджетной сфере [3]:

- Централизованное управление: Федеральное казначейство управляет бюджетными средствами, обеспечивает их распределение и контролирует целевое использование.
- Функции контроля: Ведомство осуществляет предварительный и текущий казначейский контроль за расходами, включая контроль в сфере закупок, что является важным аспектом его деятельности.
- Создание прозрачности: Информационные технологии позволяют сделать процессы исполнения бюджета более открытыми и прозрачными, что повышает доверие к государственным финансовым институтам.

Как автоматизация и цифровизация трансформируют казначейскую систему исполнения бюджета и каким образом это влияет на эффективность использования государственных средств [2]. Этот вопрос чрезвычайно актуален, ведь именно внедрение современных технологий становится ключевым фактором повышения прозрачности, скорости и качества бюджетных процессов.

Начнём с того, что автоматизация позволяет значительно сократить ручной труд и минимизировать человеческий фактор. В традиционной казначейской системе многие операции выполнялись вручную, что приводило к ошибкам, задержкам и даже возможным злоупотреблениям. Благодаря цифровым решениям, таким как электронные платежные системы, автоматизированные платформы учета и контроля, процесс исполнения бюджета стал более оперативным и точным. Представьте себе: вместо того, чтобы тратить часы на обработку документов, специалисты могут сразу видеть актуальные данные, что существенно ускоряет принятие решений.

Теперь давайте рассмотрим влияние цифровизации на прозрачность казначейской системы. Цифровые технологии обеспечивают возможность полного и своевременного мониторинга всех транзакций и бюджетных операций в режиме реального времени. Это не только повышает доверие общества к государственным институтам, но и облегчает работу контролирующих органов. В результате снижается риск коррупции и нецелевого использования средств, что напрямую способствует рациональному расходованию бюджета.

Кроме того, цифровизация открывает новые горизонты для аналитики и прогнозирования [5]. Современные системы способны обрабатывать огромные массивы данных, выявлять тенденции и предлагать оптимальные сценарии распределения ресурсов. Это значит, что государство может более эффективно планировать бюджет, учитывая экономическую ситуацию и приоритеты развития. В свою очередь, это повышает качество бюджетного процесса и способствует экономической устойчивости.

Не менее важным аспектом является интеграция казначейской системы с другими государственными информационными системами. Автоматизация позволяет создавать единое информационное пространство, где данные из разных ведомств и уровней управления связаны и доступны для анализа. Это существенно улучшает координацию и контроль, снижая дублирование функций и повышая общую эффективность управления государственными финансами.

Далее рассмотрим ключевые пути совершенствования казначейской системы, которые способны существенно повысить эффективность использования государственных средств. Начнем с того, что казначейская система — это не просто механизм контроля, а живой инструмент, который должен постоянно адаптироваться к новым вызовам и технологиям [4]. Итак, какие шаги помогут нам сделать этот инструмент еще более мощным и результативным?

Первое направление — это интеграция современных информационных технологий и дальнейшая цифровизация процессов. Автоматизация операций с бюджетными средствами позволяет минимизировать человеческий фактор, снизить риски ошибок и мошенничества, а также ускорить обработку данных. Представьте себе, насколько эффективнее станет бюджетный процесс, если все операции будут проходить в режиме реального времени с использованием единой информационной платформы. Это обеспечит прозрачность и оперативный контроль, что в итоге ведет к рациональному распределению ресурсов.

Второй важный аспект — повышение квалификации кадров казначейства и развитие компетенций в области финансовых технологий. Без грамотных специалистов любые инновации остаются лишь на бумаге. Поэтому необходимо инвестировать в обучение, проводить регулярные тренинги и создавать условия для обмена опытом. Это позволит не только повысить качество исполнения бюджета, но и сформировать культуру ответственности и профессионализма среди сотрудников.

Третье направление — совершенствование нормативно-правовой базы, регулирующей работу казначейской системы. Законодательство должно быть гибким и своевременно реагировать на изменения экономической и технологической среды. Важно создавать условия для внедрения новых методов контроля и отчетности, упрощать процедуры взаимодействия между различными уровнями власти и финансовыми институтами. Такой подход обеспечит более эффективное управление государственными ресурсами и снизит административные барьеры.

Четвертый путь — развитие механизмов внутреннего и внешнего аудита с применением аналитических инструментов. Современные технологии позволяют не только выявлять нарушения, но и прогнозировать потенциальные риски, анализировать эффективность расходов. Внедрение систем раннего предупреждения и комплексного мониторинга повысит качество контроля и позволит своевременно корректировать бюджетные решения.

Пятое направление — усиление взаимодействия между органами государственной власти, казначейством и обществом

Казначейская система исполнения бюджета играет ключевую роль в обеспечении финансовой стабильности в стране. Важно продолжать работу по ее совершенствованию, минимизации проблем и оптимизации процессов, чтобы обеспечить эффективное и прозрачное использование бюджетных средств.

Список источников

1. Бюджетная система Российской Федерации: учебник / под общ. ред. Ю. С. Долгановой, Н. А. Истоминой. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. – 356 с.
2. Кухаренко Е. Г., Гуляева Е. А. Цифровые инструменты автоматизации казначейской функции компании / Е.Г. Кухаренко, Е.А. Гуляева// Экономика и качество систем связи. - 2024. - №3 (33). – С.4-18.
3. Маркина С. А., Афанасьева А. М., Селюкова С. Е./ С. А. Маркина, А.М. Афанасьева, С.Е. Селюкова// Роль казначейства в исполнении федерального бюджета // Журнал прикладных исследований. - 2025. - №4. - С.96-103.
4. Сафронова Е.С. Модернизация инструментов управления ликвидностью на едином казначейском счете и на единых счетах бюджетов/ Е.С. Сафронова// Вестник Академии знаний. - № 3 (68). – 2025. - С. 697-708.
5. Туленова К. Ж. Научное предвидение и процессы цифровизации: взаимосвязь и перспективы/ К.Ж. Туленова // Философия и право. - 2025. - №1. - С. 34-36.
6. Фасуляк А. А., Мокрушин В. И. Национальная и мировая экономика: анализ экономики России в 2024 году и сравнительный обзор с другими странами/ А.А. Фасуляк, В.И. Мокрушин // Вестник науки. -2025. - №5 (86). - С.178-190.
7. Официальный сайт Казначейства России – Режим доступа: <https://roskazna.gov.ru/o-kaznachejstve/funkcii-fk/>

Сведения об авторах

Урусова Августина Биляловна, кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов и кредита, Северо-Кавказская государственная академия, Черкесск, Россия

Урусова Венера Ильясовна, студентка группы 38.03.01-221 ЭФУ, Северо-Кавказская государственная академия, Черкесск, Россия

Information about the authors

Urusova Avgustina Bilyalovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Finance and Credit, North Caucasus State Academy, Cherkessk, Russia

Urusova Venera Ilyasovna, Student of the group 38.03.01-221 EFU, North Caucasus State Academy, Cherkessk, Russia

УДК 658.81:339.138

DOI 10.26118/2782-4586.2025.20.20.051

Иванова Инна Григорьевна

Кубанский государственный аграрный университет им. И. Т. Трубилина

Хажоков Мансур Муратович

Кубанский государственный аграрный университет им. И. Т. Трубилина

Зурнаджиди Серафима

Кубанский государственный аграрный университет им. И. Т. Трубилина

**Оценка эффективности и конкурентных позиций компаний на основе
маркетинговых исследований**

Аннотация. В данной статье с помощью маркетинговых исследований оценивается эффективность и конкурентное позиционирование компаний в секторе оптовой торговли строительными материалами. В исследование включены финансовые показатели, такие как выручка, собственный капитал и рентабельность активов, а также нематериальные элементы, такие как ассортимент продукции, репутация, качество и степень присутствия в Интернете. Рассматривается динамика прибыльности ООО «Алмазсервис», ООО «Импарт» и ООО «Рубикор» за 2022-2024 гг., а также преимущества и недостатки компаний и потенциальные пути улучшения маркетинговых планов. Особое внимание уделяется поисковым запросам, активности в социальных сетях и интернет-технологиям как инструментам повышения осведомленности и вовлеченности аудитории. Полученные результаты демонстрируют, как объективная оценка конкурентоспособности, изменение стратегий ценообразования и оптимизация ассортимента продукции становятся возможными благодаря интеграции финансовых и нематериальных переменных, гарантируя долгосрочный рост и укрепляя позиции бизнеса на рынке.

Ключевые слова: маркетинговые исследования, конкурентоспособность, рентабельность, цифровое присутствие, репутация, стратегия продвижения.

Ivanova Inna Grigorievna

Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin

Khazhokov Mansur Muratovich

Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin

Zournajidi Serafima

Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin

**Evaluating the effectiveness and competitive position of companies based
on marketing research**

Abstract. This article uses marketing research to evaluate the effectiveness and competitive positioning of companies in the wholesale sector of building materials. The study includes financial indicators such as revenue, equity and return on assets, as well as intangible elements such as product range, reputation, quality and degree of online presence. The dynamics of profitability of Almazservice LLC, Impart LLC and Rubikor LLC for 2022-2024, as well as the advantages and disadvantages of the companies and potential ways to improve marketing plans are considered. Special attention is paid to search queries, social media activity, and Internet technologies as tools to increase audience awareness and engagement. The results demonstrate how an objective assessment of competitiveness, changes in pricing strategies and optimization of the product range are made possible by integrating financial and intangible variables, guaranteeing long-term growth and strengthening the position of the business in the market.

Keywords: marketing research, competitiveness, profitability, digital presence, reputation, promotion strategy.

В условиях растущей конкуренции на рынке строительных материалов маркетинговые исследования особенно важны для оценки эффективности бизнеса и его позиций на рынке. Анализ прибыльности организации, ключевых конкурентных показателей и присутствия в Интернете помогает определить ее преимущества и недостатки и выбрать наилучшие планы развития.

Помимо финансовых результатов, также принимаются во внимание нематериальные факторы, такие как качество продукции, репутация, развитие интернет-технологий и активность в социальных сетях. Подобная интегрированная стратегия позволяет получить полное представление о статусе компании и наметить пути повышения ее конкурентоспособности.

На рисунке 1 представлен методический подход к маркетинговым исследованиям, охватывающий все их основные этапы, от выявления проблемы до интерпретации результатов [2]. С помощью этого алгоритма можно обеспечить целенаправленность исследовательского процесса и стандартизировать его.

Формулировка проблемы и планирование исследования, разработка плана и реализация исследовательского процесса являются тремя основными составляющими алгоритма. Эта стратегия гарантирует, что каждый шаг выполняется последовательно, от устранения симптомов проблемы и постановки целей до анализа данных и составления выводов, необходимых для принятия управленческих решений.



Рисунок 1 – Алгоритм организации и проведения маркетингового исследования

Показатели рентабельности являются важнейшим инструментом оценки конкурентных позиций и финансовой стабильности организации, поскольку они показывают, насколько эффективно используются ее ресурсы [3]. Их изучение позволяет

определить текущее положение бизнеса, а также его будущие стратегические направления. Рентабельность служит основой для формирования и модификации ценовой политики, выбора каналов продвижения и оптимизации ассортимента в контексте маркетинговых исследований.

Результаты анализа свидетельствуют о том, что рентабельность ООО «Алмазсервис» снижается, что требует пересмотра маркетингового плана с акцентом на усиление политики продвижения и поиск новых направлений продаж (таблица 1). Деятельность ООО «Импарт» нестабильна; низкая рентабельность продаж и товаров не компенсируется ростом рентабельности капитала и затрат, что указывает на необходимость улучшения ценовой стратегии и качества продукции [5]. Эффективность маркетинговой стратегии ООО «Рубикор», в которой особое внимание уделяется агрессивному продвижению и взаимодействию с целевым рынком, подтверждается постоянно высокими показателями прибыльности. В результате выбор маркетинговой стратегии тесно связан с анализом динамики прибыльности, что также позволяет предприятиям адаптироваться к изменениям в конкурентной среде.

Таблица 1 – Динамика показателей рентабельности хозяйствующих субъектов за 2022–2024 гг., %

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное отклонения (+,-)
Рентабельность активов				
ООО «Алмазсервис»	19,12	16,13	0,04	-19,08
ООО «Импарт»	0,92	0,98	0,37	-0,54
ООО «Рубикор»	44,17	21,77	199,95	155,78
Рентабельность собственного капитала				
ООО «Алмазсервис»	44,64	38,89	0,10	-44,54
ООО «Импарт»	21,38	21,64	25,18	3,80
ООО «Рубикор»	48,48	23,27	229,50	181,03
Рентабельность продаж				
ООО «Алмазсервис»	6,33	6,31	0,02	-6,31
ООО «Импарт»	71,85	53,37	43,80	-28,05
ООО «Рубикор»	87,33	65,42	211,97	124,65
Рентабельность продукции				
ООО «Алмазсервис»	27,89	31,11	6,37	-21,52
ООО «Импарт»	0,00	0,00	0,00	0,00
ООО «Рубикор»	292,93	218,29	205,08	-87,84
Рентабельность затрат				
ООО «Алмазсервис»	8,69	10,24	2,20	-6,49
ООО «Импарт»	0,00	188,07	128,00	128,00
ООО «Рубикор»	250,87	186,49	179,00	-71,87

Комплексное исследование конкурентоспособности, учитывающее как ценовые, так и неценовые аспекты, позволяет оценить рыночные позиции компаний. В таблице 2 представлены результаты сравнения трех компаний, занимающихся оптовой торговлей строительными материалами, на основе нескольких важных факторов, включая качество продукции, диапазон цен, выбор, репутацию и маркетинговые стратегии с использованием интернет-технологий, что позволяет провести оценку конкурентных преимуществ организации и определить стратегические направления развития [1].

Результаты анализа показывают, что ООО «Алмазсервис» и ООО «Импарт» находятся в схожих конкурентных позициях, поскольку имеют одинаковый интегральный показатель

(0,78). Эффективность достигается за счет ценообразования и доступности веб-сайта, в то время как «Алмазсервис» выигрывает за счет качества и репутации. Более низкий интегральный показатель ООО «Рубикор» (0,66) можно объяснить его репутацией и низким качеством, но он уравнивается обширной продуктовой линейкой и активным использованием интернет-технологий [5]. Таким образом, предприятия должны не только сохранять свои сильные стороны, но и устранять свои недостатки, изменяя свои маркетинговые методы, чтобы улучшить свои позиции на рынке.

Таблица 2 – Интегральный анализ конкурентоспособности выбранных предприятий, занимающихся оптовой строительными материалами

Факторы	Вес фактора	Эталон, балл	ООО «Алмазсервис»		ООО «Импарт»		ООО «Рубикор»	
	a	P ₀	P ₁	a · (P ₁ / P ₀)	P ₂	a · (P ₂ / P ₀)	P ₃	a · (P ₃ / P ₀)
Качество	0,16	3	2	0,11	3	0,16	1	0,05
Уровень цены	0,16	3	3	0,16	2	0,11	2	0,11
Ассортимент	0,11	3	2	0,07	2	0,07	3	0,11
Репутация предприятия	0,16	3	3	0,16	2	0,11	2	0,11
Наличие и оформление собственного сайта	0,11	3	2	0,07	3	0,11	2	0,07
Наличие личного кабинета, на официальном сайте	0,16	3	3	0,16	2	0,11	1	0,05
Интернет-технологии в управлении маркетингом	0,16	3	1	0,05	2	0,11	3	0,16
	E=1,00		16	0,78	16	0,78	14	0,66

Степень узнаваемости организации в Интернете является одним из показателей эффективности ее маркетинговых усилий. Можно оценить интерес потенциальных клиентов к бренду и отслеживать изменения популярности компании с течением времени, изучая динамику частоты поисковых запросов [6]. Для трех исследуемых предприятий – ООО «Алмазсервис», ООО «Импарт» и ООО «Рубикор» – цифры отображают информацию о количестве запросов и их процентной доле от общего объема (рис. 2-4).

Результаты анализа указывают на заметные различия в степени интереса к бизнесу. Постоянный, но сравнительно небольшой объем запросов к ООО «Алмазсервис» свидетельствует о низком уровне узнаваемости бренда. В частности, с середины 2023 г. компания ООО «Импарт» демонстрирует постоянный рост внимания к себе, что может быть результатом дополнительных маркетинговых усилий или растущей клиентуры. Кроме того, ООО «Рубикор» характеризуется нестабильной динамикой, сопровождающейся спорадическими всплесками интереса, за которыми следует резкое снижение спроса, что свидетельствует о спорадических маркетинговых усилиях и недостаточном систематическом продвижении [2]. Таким образом, цифровое поведение пользователей подтверждает необходимость применения компаниями более целенаправленных маркетинговых стратегий для поддержания постоянной вовлеченности в бренд.

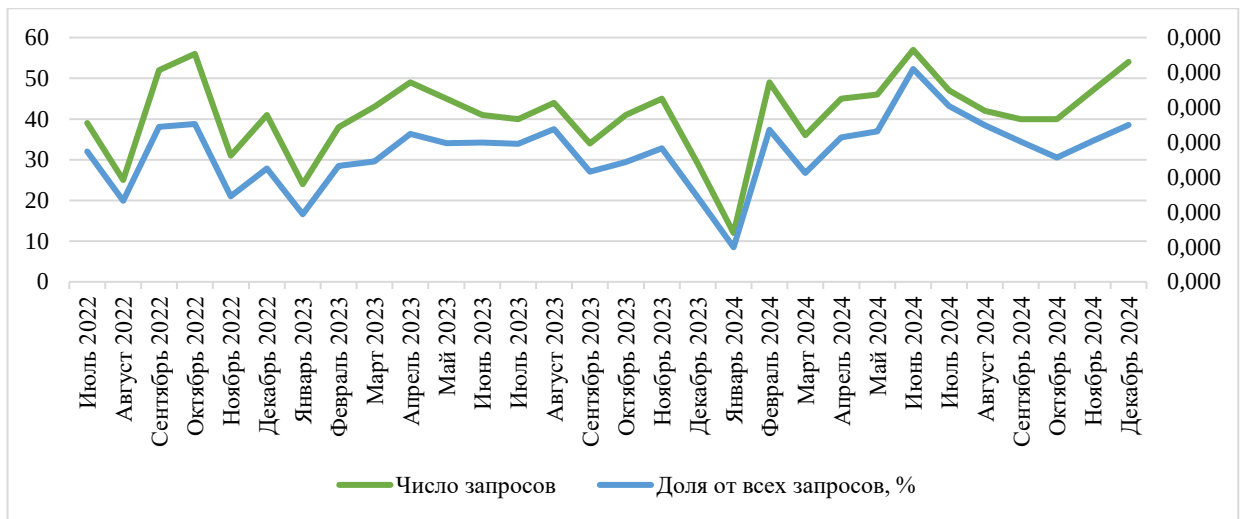


Рисунок 2 – Динамика частоты запросов по фразе «Алмазсервис»

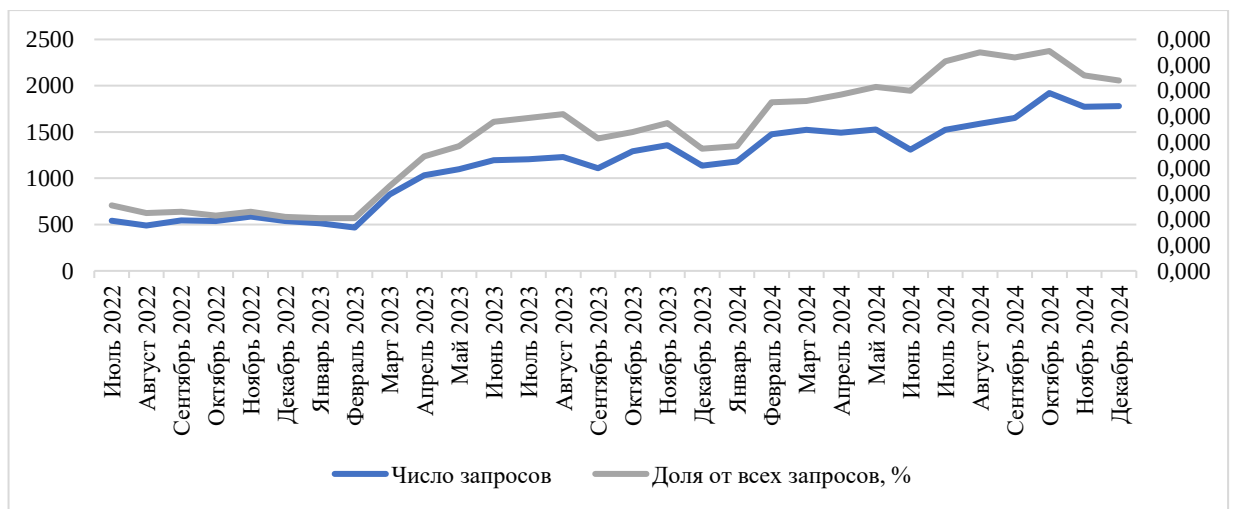


Рисунок 3 – Динамика частоты запросов по фразе «Импарт»

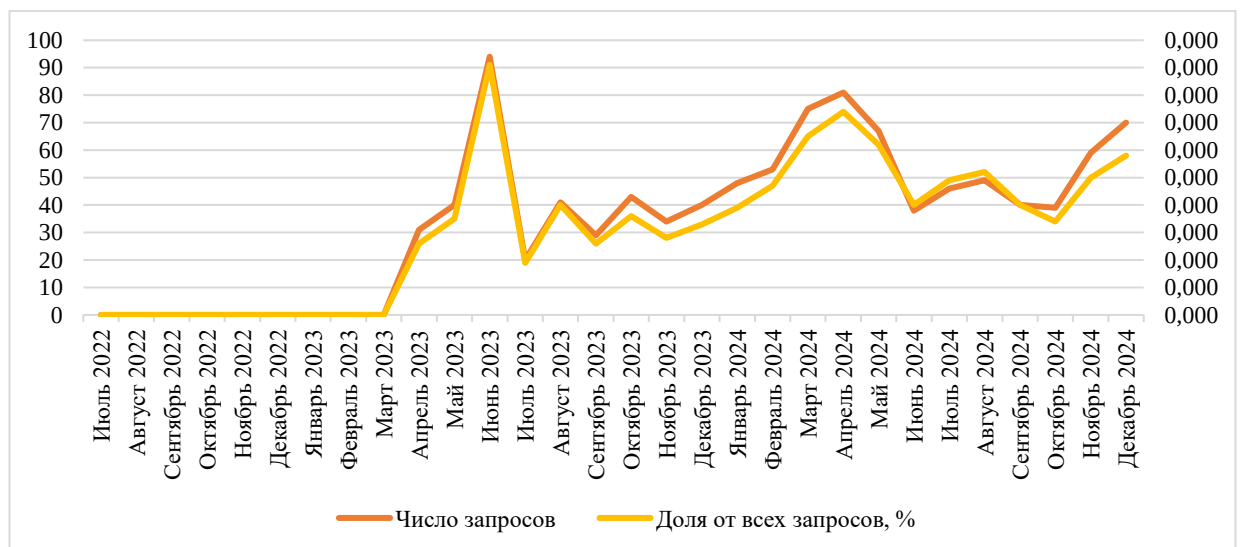


Рисунок 4 – Динамика частоты запросов по фразе «Рубикор»

Социальные сети являются важнейшим инструментом маркетинга, и степень вовлеченности показывает, насколько хорошо компании взаимодействуют со своей целевой аудиторией [3]. В таблице представлена информация об активности подписчиков в исследуемых компаниях.

Несмотря на большое количество подписчиков, у ООО «Алмазсервис» мало взаимодействия, что свидетельствует о неэффективности контента. У ООО «Импакт» самый высокий уровень вовлеченности при небольшой аудитории, что свидетельствует о важности публикаций. Хорошие результаты ООО «Рубикор» в Telegram свидетельствуют о потенциале платформы для продвижения [4]. В целом, одним из основных факторов успеха маркетинговых коммуникаций является вовлечение аудитории.

Таблица 3 – Сравнительный анализ вовлечённости подписчиков предприятий в социальных сетях

Аккаунты	Кол-во подписчиков, чел.	Активность (среднее количество лайков и репостов), шт	Среднее кол-во постов, шт	Вовлеченность, %
ООО «Алмазсервис»				
vk.com	1442	в среднем 154 лайка/ 24 комментариев и 3 репостов	15	$ER_{day}=0,003$ $ER_{post}=0,104$
ООО «Импарт»				
vk.com	36	в среднем 25 лайков/ 0 комментариев и 2 репоста	9	$ER_{day}=0,046$ $ER_{post}=8,3$
ООО «Рубикор»				
Telegram	155	в среднем 87 лайков / 15 комментариев и 1 репоста	7	$ER_{day}=0,011$ $ER_{post}=1,075$

Таким образом, анализ финансовых показателей, качества продукции, репутации и присутствия в Интернете позволяет компаниям объективно оценить свои позиции на рынке. В то время как ООО «Алмазсервис» и ООО «Импакт» находятся в сопоставимых конкурентных условиях, требующих улучшения финансовых показателей и онлайн-показателей, ООО «Рубикор» является прибыльным предприятием, однако испытывает проблемы с репутацией и качеством [3].

Согласно маркетинговым исследованиям, для повышения конкурентоспособности важно активно использовать интернет-технологии, взаимодействовать с аудиторией и изменять ценовую политику и продуктовые стратегии. Предприятия могут укрепить свой бренд и гарантировать долгосрочное процветание, сочетая финансовые и нематериальные элементы.

Список источников

1. Алиева, М. К. Современные инструменты в маркетинговой деятельности / М. К. Алиева // Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. – № 4. – С. 276-280.
2. Завгородняя, Е. В. Анализ финансового состояния ООО «Монарх к» / Е. В. Завгородняя, В. Е. Бобрышева // Управление в 21 веке: проблемы и перспективы : Материалы IV Международной научно-практической конференции, посвящённой 20-летию кафедры государственного и муниципального управления Кубанского государственного аграрного университета имени И.Т. Трубилина, Краснодар, 14 декабря 2023 года. – Краснодар: Краснодарский ЦНТИ - филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго РФ, 2024. – С. 184-197.
3. Молокова, А. А. Современные инструменты интегрированных маркетинговых коммуникаций в онлайн-среде / А. А. Молокова // Молодой ученый. – 2022. – № 39(434). – С. 76-78.

4. Развитие стратегического маркетинга в условиях цифровизации российской экономики / И. Г. Иванова, Е. Ю. Перебейнос, П. Ю. Терещенко, Ю. Н. Бирюкова // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 1(150). – С. 169-173.

5. Фаттахов, А. А. Маркетинговый анализ как инструмент снижения предпринимательского риска / А. А. Фаттахов, К. А. Воробьев // Интернаука. – 2023. – № 20-7(290). – С. 56-58.

6. Черепухин, Т. Ю. Значение и сущность брендинга территории / Т. Ю. Черепухин // Экономика и маркетинг: новый взгляд : VI Региональная научно-практическая конференция, Ставрополь, 20–22 мая 2013 года. Том 1. – Ставрополь: Издательство «АГРУС», 2013. – С. 88-91.

Сведения об авторах

Иванова Инна Григорьевна, к.э.н., доцент кафедры управления и маркетинга, Кубанский государственный аграрный университет им.И.Т. Трубилина, г. Краснодар, Россия

Хажоков Мансур Муратович, студент экономического факультета, Кубанский государственный аграрный университет им.И.Т. Трубилина, г. Краснодар, Россия

Зурнаджиди Серафима, студентка экономического факультета, Кубанский государственный аграрный университет им.И.Т. Трубилина, г. Краснодар, Россия

Information about the authors

Ivanova Inna Grigorievna, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, I.T. Trubilin Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

Khazhokov Mansur Muratovich, Student of the Faculty of Economics, I.T. Trubilin Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

Serafima Zurnajidi, Student of the Faculty of Economics, I.T. Trubilin Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

УДК 33

DOI 10.26118/2782-4586.2025.94.61.052

Харьковская Валентина Алексеевна

«Институт ветеринарной медицины, зоотехнии и биотехнологии»
Кубанского государственного аграрного университета имени И. Т. Трубилина

Тютрина Дарья Викторовна

«Институт ветеринарной медицины, зоотехнии и биотехнологии»
Кубанского государственного аграрного университета имени И. Т. Трубилина

Горпинченко Евгений Анатольевич

«Институт ветеринарной медицины, зоотехнии и биотехнологии»
Кубанского государственного аграрного университета имени И. Т. Трубилина

Региональная экономика под влиянием фармакологической промышленности: на примере Краснодарского края

Аннотация. Настоящая исследовательская работа рассматривает изменения региональной экономики под влиянием фармакологической промышленности, в частности, Краснодарского края. Здесь имеются результаты проведенного анализа продажи некоторых препаратов из области ветеринарной и человеческой медицины.

Кроме этого исследуются вопросы продажи лекарственных средств, а точнее, экономической целесообразности использования 5 препаратов (фамотидин, омепразол, амоксилав, цефтриаксон и анальгин). Тут представлены результаты проведенных подсчетов стоимости их продаж и вклада этих финансов в бюджет региона.

В качестве основы работы взяты статьи других авторов, изучающих экономику Краснодарского края, а также результаты использования пяти препаратов в практической деятельности медицинских учреждений.

Итог работы будет актуален для специалистов из сферы экономики. Он может стать основой для более детального научного исследования.

Ключевые слова: ветеринарная медицина, медицина человека, региональная экономика, Краснодарский край, фармакология.

Kharkovskaia Valentina Alekseevna

Institute of Veterinary Medicine, Animal Science and Biotechnology
Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin

Tyutrina Darya Viktorovna

«Institute of Veterinary Medicine, Animal Science and Biotechnology»
Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin

Gorpinchenko Evgenii Anatolyevich

Institute of Veterinary Medicine, Animal Science and Biotechnology
Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin

The regional economy under the influence of the pharmaceutical industry: on the example of the Krasnodar Territory

Abstract. This research paper examines the changes in the regional economy under the influence of the pharmaceutical industry, in particular, the Krasnodar Territory. Here are the results of an analysis of the sale of certain drugs from the field of veterinary and human medicine.

In addition, the issues of the sale of medicines are being investigated, or rather, the economic feasibility of using 5 drugs (famotidine, omeprazole, amoxiclav, ceftriaxone and analgin). Here are the results of calculations of the cost of their sales and the contribution of these finances to the budget of the region.

The work is based on articles by other authors studying the economy of the Krasnodar Territory, as well as the results of the use of five drugs in the practice of medical institutions.

The result of the work will be relevant for specialists from the field of economics. It can become the basis for a more detailed scientific study.

Keywords: veterinary medicine, human medicine, regional economy, Krasnodar Region, pharmacology.

Актуальность темы данной работы заключается в возможности применения полученных данных в практической деятельности некоторых фармакологических производств, расположенных на территории Краснодарского края и соседствующих регионов.

Значимость статьи – это ознакомление общества с некоторыми аспектами фармакологического производства с точки зрения экономики.

Целью публикации было выяснение роли фармакологической промышленности в формировании устойчивой экономики региона с учетом применения лекарственных препаратов не только в медицине человека, но и в ветеринарии.

Основные методы, использованные при работе, относились к теоретическим (анализ комплекса литературы) и эмпирическим (сравнение полученных данных и наблюдение за работой ветеринарного врача) приемам.

Современная медицина состоит из двух основных направлений: ветеринария и медицина человека. Сегодня использование лекарственных средств из области сфер здоровья человека в ветеринарии считается привычным для общества явлением[2].

Краснодарский край является важным сельскохозяйственным регионом, где огромное значение в экономической области имеет ветеринария, как ресурс, обеспечивающий сохранения лидирующего экономического положения в данном направлении общественной деятельности.

Препараты для людей активно применяются в профессиональной работе ветеринарного врача, что обусловлено их эффективностью использования и стоимостью.

Эффективность использования человеческих препаратов в ветеринарной практике была и остается достаточно высокой[1]. В этом можно убедиться на примере нескольких лекарственных средств: фамотидин и омепразол, используются при лечении желудочно-кишечных заболеваний у людей и мелких домашних животных; амоксилав и цефтриаксон, антибиотики широкого спектра действия; анальгин, слабое противовоспалительное, жаропонижающее и обезболивающее средство.

Эти препараты используются в медицине человека и животных, особенно активно в условиях ветеринарных и государственных клиник, где работают с большим количеством пациентов. Их применение основано на оказываемом терапевтическом действии как на организм человека, так и животного, а также низкой стоимости, что устанавливает положительное влияние на региональную экономику[1].

В условиях ветеринарных клиник и человеческих больниц Краснодарского края эти препараты используют в более 50% случаях заболеваний желудочно-кишечного тракта, воспалений различных органов (печень, почки, мочевого пузыря и так далее), а также в более 70% случаях при инфекционных болезнях, согласно проведенным исследованиям[3].

Амоксилав и цефтриаксон являются антибиотиками широкого спектра действия, поэтому их чаще применяют отдельно друг от друга. Здесь можно отметить, что при лечении ряда заболеваний, связанных с воспалением, амоксилав окажет значительный терапевтический эффект.

Если мы проанализируем работу одной из клиник для людей Краснодарского края, обслуживающую ежедневно около 10-15 людей, то определим, что каждый день они закупают препарат амоксилав по стоимости 53 рублей, это рыночная цена. Тогда ежегодно данная больница закупает этот препарат на сумму 19345 рублей.

Клиник, использующих это лекарственное средство на территории Краснодарского края, около 210, значит, ежегодно в бюджет региона области поступает около 4062450 рубля от продажи препарата амоксиклава. Теперь проведем подобный подсчет ветеринарного лекарственного средства – амоксициллина.

Ежедневно необходимо амоксициллина на сумму 51 рублей, значит, ежегодно потребность в этом лекарственном средстве составит около 18615 рублей. Тогда если мы возьмем в расчет работу 210 ветеринарных клиник, то получается им необходимо амоксициллина ежегодно на сумму около 3909150 рублей.

Из этих всех вычислений следует, что с экономической точки зрения Краснодарский край от продажи человеческого препарата амоксиклава и ветеринарного препарата амоксициллина получит прибыль в районе 3909150 – 4062450 рублей. Это значительные суммы, который увеличат бюджет региона и позволят ему развивать другие направления общественной жизни.

Фамотидин и омепразол используются при лечении заболеваний желудочно-кишечного тракта, а также при отравлениях, вызывающих повреждение стенки ЖКТ.

Использование фамотидина и омепразола позволяет снизить количество заболевших животных и людей, чем обеспечивает их рентабельное использование в будущем для получения денежной и другой выгоды людям. Это же, в свою очередь, повысит экономику региона за счет хозяйственного развития отдельных физических лиц и организаций.

Анальгин – это довольно широко известное фармакологическое средство, которое можно встретить в аптеке почти у каждого человека, однако мало кто знает, что в ветеринарной медицине он также применяется как жаропонижающее, обезболивающее и противовоспалительное средство.

Стоимость упаковки анальгина, включающей 10 таблеток по 500 мг каждая, составляет 32 рубля, раствор 10 штук по 2мл с 50% действующим веществом стоит 64 рубля.

Такая цена является достаточно экономичной и выгодной для большей части населения. Кроме этого анальгин почти всегда находится в легком доступе, его можно купить без рецепта в любой аптеке с лекарственными средствами для людей.

Таким образом, при покупке анальгина человек экономит определенные денежные суммы, которые могут использоваться для развития его бизнеса или улучшения условий проживания. Для некоторых индивидуальных предпринимателей, занимающихся разведением породистых животных, использование анальгина позволит снизить общие затраты предприятия, а значит, уменьшит возможность банкротства и даст шанс поучаствовать в развитии региона.

Одной из проблем продажи фармакологических препаратов для людей и животных является ограничения их розницы из-за неточности в законах[4].

Именно этой проблеме в своей статье «Некоторые аспекты фармацевтической деятельности в сфере обращения лекарственных препаратов для ветеринарного применения на региональном уровне» авторы Чупандина Е. Е., Занина И. А., Ципина К. Д. посвятили достаточно много внимания[4].

Так, они подчеркнули, что, начиная с 2010 году, отмечается увеличение рынка лекарственных средств, используемых в области ветеринарной медицины. Однако их применение на практике ограничено рядом законов: Федеральный закон от 12.04.2010 №61-ФЗ «Об обращении лекарственных средств», Федеральный закон от 30.12.2020 №492-ФЗ «О биологической безопасности в Российской Федерации» и так далее[4].

Все это не дает полноценно осуществлять терапевтические манипуляции в сфере ветеринарии с использованием соответствующих препаратов, поэтому некоторые лекарственных средств не могут быть эффективно применены в работе организаций, в частности, сельскохозяйственных предприятий, что может стать причиной гибели значительного поголовья животных, а это принесет экономический ущерб крупному сельскохозяйственному региону Краснодарскому краю.

Таким образом, влияние использования фармакологических препаратов для людей и животных на экономику Краснодарского края достаточно высоко. Это объясняется несколькими причинами: повышенным терапевтическим действием некоторых лекарственных средств, их низкой стоимостью, большой ограничительной законодательной базой для розницы фармакологических препаратов и высокими доходами региона при их продаже в его пределах.

Список источников

1. Абрамов А.А. Опыт разработки инновационных препаратов для сельскохозяйственных животных /А.А. Абрамов, В.А. Гринь//Сборник научных трудов КНЦЗВ. – 2020. – Т.9. - № 2. – С. 6-10.
2. Мантатова Н.В. Оценка перечней основных лекарственных средств для медицинской и ветеринарной практики/Н.В. Мантатова, О. Г.Курбатова//Ветеринария и зоотехния. – 2023.- № 2.- С. 165-171.
3. Симакова М.Г.Некоторые аспекты лечения гастроэнтеритов у собак в условиях учебной ветеринарной клиники ФГБОУ ВО Приморская ГСХА/ М.Г.Симакова//В сборнике: Актуальные вопросы развития кинологии. Материалы II Всероссийской (Национальной) научно-практической конференции. - 2022. - С. 245-250.
4. Чупандина Е.Е. Некоторые аспекты фармацевтической деятельности в сфере обращения лекарственных препаратов для ветеринарного применения на региональном уровне/Е.Е. Чупандина, И.А. Занина, К.Д. Ципина// Вестник ВГУ, серия: Химия.Биология.Фармация. – 2021. - № 3. – С. 121 -125.

Сведения об авторах

Харьковская Валентина Алексеевна, студентка группы ВМ2132, «Институт ветеринарной медицины, зоотехнии и биотехнологии» Кубанского государственного аграрного университета имени И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия.

Тютрина Дарья Викторовна, студентка группы ВМ2132, «Институт ветеринарной медицины, зоотехнии и биотехнологии» Кубанского государственного аграрного университета имени И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия.

Горпинченко Евгений Анатольевич, доцент, кандидат ветеринарных наук, «Институт ветеринарной медицины, зоотехнии и биотехнологии» Кубанского государственного аграрного университета имени И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия.

Information about the authors

Kharkovskaia Valentina Alekseevna, student of the VM2132 group, Institute of Veterinary Medicine, Animal Science and Biotechnology, I. T. Trubilin Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia.

Tyutrina Darya Viktorovna, student of the VM2132 group, Institute of Veterinary Medicine, Animal Science and Biotechnology, I. T. Trubilin Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia.

Gorpinchenko Evgenii Anatolyevich, Associate Professor, Candidate of Veterinary Sciences, Institute of Veterinary Medicine, Animal Science and Biotechnology, I. T. Trublin Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia.

УДК 004.896: 636.083

DOI 10.26118/2782-4586.2025.80.80.053

Сучкова Анастасия Станиславовна

Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина

Константинова Дарина Александровна

Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина

Горпинченко Евгений Анатольевич

Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина

**Внедрение технологий искусственного интеллекта в животноводство:
анализ роста и проблематика**

Аннотация. Статья посвящена анализу экономической эффективности внедрения систем на основе искусственного интеллекта в животноводстве. Проведен анализ современных автоматизированных систем, включая технологии мониторинга здоровья животных, роботизированные доильные установки и IoT-платформы. На основе анализа отраслевой статистики и экспертных оценок разработаны прогностические сценарии развития цифровизации отрасли на период до 2030 года. Полученные результаты подтверждают высокую экономическую эффективность технологий: повышение надоев на 15%, при одновременном снижении ветеринарных затрат на 20%. Согласно реалистическому прогнозу, к 2027 году доля животноводческих предприятий, использующих технологии искусственного интеллекта, достигнет 20-26%. В статье выявлены основные факторы, способствующие цифровизации, и доказана стратегическая необходимость внедрения искусственного интеллекта для обеспечения конкурентоспособности отрасли в условиях мирового рынка.

Ключевые слова: искусственный интеллект, животноводство, цифровизация, прогнозирование.

Suchkova Anastasia Stanislavovna

Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin

Konstantinova Darina Alexandrovna

Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin

Gorpinchenko Evgeny Anatolyevich

Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin

**Integration of artificial intelligence technologies in animal husbandry:
growth analysis and issues**

Annotation. The article is dedicated to analyzing the economic efficiency of implementing artificial intelligence-based systems in livestock farming. It provides an analysis of modern automated systems, including animal health monitoring technologies, robotic milking installations, and IoT platforms. Based on industry statistics and expert evaluations, predictive scenarios for the digitalization of the sector until 2030 were developed. The results confirm the high economic efficiency of these technologies: milk yield increases by 15%, while veterinary costs are simultaneously reduced by 20%. According to a realistic forecast, by 2027, the share of livestock enterprises using artificial intelligence technologies will reach 20-26%. The article identifies the main factors contributing to digitalization and demonstrates the strategic necessity of implementing artificial intelligence to ensure the competitiveness of the sector in the global market.

Key words: artificial intelligence, animal husbandry, digitalization, forecasting.

Современное животноводство направлено на увеличение объемов производства в условиях растущего мирового спроса при одновременном соблюдении нормативов благополучия животных, экологии и экономической эффективности. Молочное скотоводство, как одна из наиболее интенсивных подотраслей, в наибольшей степени подвержена экономическим последствиям. Высокая заболеваемость и падеж поголовья приводят к значительным финансовым издержкам, которые формируются за счет прямых затрат на лечение, потерь надоев и снижения качества молока [3].

Ключевой проблемой в управлении здоровьем стада остается своевременная диагностика заболеваний. Традиционные методы контроля состояния здоровья животных, основанные на визуальном наблюдении оператора, являются трудоемкими, субъективными и часто запаздывающими – болезнь диагностируется на поздней стадии, когда финансовые потери уже неизбежны

Использование комплекса датчиков, установленных на животных или в коровнике, позволяет круглосуточно собирать большой объем данных о физиологическом состоянии каждой особи. Искусственный интеллект (ИИ) обрабатывает эту информацию, выявляя малозаметные отклонения в поведении и физиологических показателях, которые являются ранними предвестниками заболеваний [1].

Целью данной статьи является анализ экономической целесообразности внедрения систем аналитики на основе ИИ и датчиков в молочном животноводстве. Для достижения поставленной цели в статье решаются следующие задачи:

1. Провести анализ существующих автоматизированных систем и технологий на основе ИИ и датчиков, применяемых в молочном животноводстве (системы мониторинга, роботизированные доильные установки, IoT-платформы и др.).

2. Разработать прогностические сценарии (пессимистичный, реалистичный и оптимистичный) внедрения технологий ИИ в молочном животноводстве на период до 2030 года на основе анализа текущих показателей и отраслевых тенденций.

3. Выявить основные факторы, способствующие и препятствующие широкомасштабной цифровизации отрасли.

Внедрение автоматизированных систем управления предоставляет агропромышленным комплексам и фермерским хозяйствам возможность значительно повысить эффективность работы. В результате синергетического эффекта, когда улучшение одного из аспектов производства ведет к положительным изменениям в других областях, создаются условия для стабильного развития сектора животноводства. Это, в свою очередь, способствует увеличению конкурентоспособности отрасли и укреплению продовольственной независимости страны [2].

Рассмотрение автоматизированных систем управления, применяемых в животноводстве, демонстрирует наличие существенных возможностей для оптимизации производственных процессов и обеспечения стабильности результатов.

Системы мониторинга, GPS-трекинги стада и биометрическая идентификация, представляют собой комплексы сканеров и датчиков. Они разработаны для идентификации каждой особи по уникальным характеристикам и мониторинга местоположения как в помещениях, так и на пастбищах. Применение подобных систем позволяет предотвратить случаи пропажи скота, обеспечивать точный учет численности, наблюдать за поведением животных. Кроме того, они способствуют более раннему выявлению болезней и, как следствие, повышению продуктивности животноводства.

Роботизированные доильные установки и системы управления лактацией способствуют оптимизации алгоритмов регулирования частоты и интенсивности доения, опираясь на показатели продуктивности, что уменьшает давление на вымя и увеличивает объемы получаемого молока. В сочетании с анализатором качества молока, они автоматизируют мониторинг содержания жира, белка и соматических клеток в молоке, а также позволяют обнаруживать мастит, улучшая качество продукта. Системы прогнозирования надоев важны для избежания избыточного производства, которое

способно негативно влиять на качество конечного продукта.

Существуют приспособления, предназначенные для автоматизации почти всех санитарно-гигиенических процедур в производственных условиях. Они контролируют подачу корма и воды, отслеживают состояние микроклимата в помещениях, поддерживают чистоту, дезинфицируют поверхности и измеряют вес скота. Благодаря этому снижается уровень стресса у животных и улучшаются условия их содержания, что положительно отражается на производительности. Такой подход ведет к повышению качества конечной продукции и общей эффективности хозяйства.

Для удобного мониторинга всех перечисленных устройств применяются IoT-платформы и программное обеспечение для анализа, позволяющее визуализировать информацию, поступающую с разнообразных автоматизированных систем. Это необходимо для принятия обоснованных управленческих решений, основанных на анализе данных, и выявления неочевидных взаимосвязей. Энергоменеджмент используется для оптимизации расходов на электроэнергию и достижения баланса между эффективностью работы и экономическими затратами. Системы оповещения о неисправностях способствуют уменьшению времени простоя оборудования, увеличению срока его эксплуатации и снижению затрат на ремонт [4].

Согласно последним данным по опросам, около 12% от всех сельскохозяйственных предприятий уже внедрились в свою отрасль «умные» технологии. Около 37% уже на стадии планирования их внедрения. Отсюда следует, что тенденция к цифровизации животноводческой отрасли становится приоритетной задачей, которая сможет обеспечить конкурентоспособность предприятиям.

Среди животноводческих предприятий по данным на июль 2025 года используют искусственный интеллект только 5% отрасли. При всём этом, более интенсивное внедрение идёт в республике Татарстан, где цифровизация внедрена в 76% от всех хозяйств.

Следуя прогнозам Минэнерго, которые предполагают, что к концу 2027 года уже две трети агрофирм будут использовать искусственный интеллект в своей работе, можно спрогнозировать, что среди них доля животноводческих предприятий будет составлять около 24-38% по оптимистичным прогнозам. Этот прогноз указывает на то, что общий уровень внедрения искусственного интеллекта будет стремительно расти в ближайшие годы, что создает значительный стимул животноводческим предприятиям для его внедрения [5].

С учетом вышеизложенных данных, можно разработать три прогностических сценария по пессимистичным, реалистичным и оптимистичным оценкам внедрения ИИ в отрасль животноводства.

Таблица 1 – Прогноз внедрения ИИ в животноводство до 2030 г.

Года	Оптимистичный прогноз	Реалистичный прогноз	Пессимистичный прогноз
2025	5%	5%	5%
2026	28%	15%	8%
2027	38%	24%	12%
2028	45%	30%	15%
2029	50%	34%	17%
2030	53%	36%	18%

Начиная от исходной точки на 2025 год в 12% предприятий, работающих с системами ИИ в сельском хозяйстве, с учетом прогностической оценки и по данным опросов, можно предположить, что к концу 2027 года около 66% агропредприятий будут использовать ИИ в своей работе. От этой доли для животноводства составит 30-40%, то есть примерно 20-26%.

Оптимистичный прогноз предполагает активное внедрение современных

технологий, который учитывает общие тренды цифровизации всех отраслей и благоприятных условий для их внедрения. Такая динамика может обуславливаться активной государственной поддержкой и наличием значительных инвестиций. Пессимистичный может указывать на незначительное ускорение темпа роста в сравнении с предыдущими годами. Такой прогноз учитывает возможные экономические и политические проблемы, которые могут значительно замедлить рост внедрения технологий в отрасль животноводства.

Реалистичная оценка спрогнозирована на основе вышеизложенной статистики на нынешние года, а также с учетом данных по опросам и официальной оценки от источников. Предполагая, что будут достигнуты заявленные цели по внедрению цифровизации с постепенным увеличением доли ИИ в животноводстве. К 2030 году можно предположить замедление или стабилизацию роста, что обуславливается достижением определенного уровня насыщения рынка, а также возможными проблемами конкурентоспособности малых и средних бизнесов по отношению к крупным животноводческим предприятиям.

Данный прогноз учитывает текущую ситуацию в стране, общие тенденции и прогнозы экспертов, но для повышения точности такой оценки важно регулярно отслеживать изменение ключевых факторов, которые могут повлиять на внедрение умных технологий и корректировать прогноз по необходимости.

Среди имеющихся ферм с технологиями ИИ существует статистика, которая показывает, что уже на данный момент внедрения на целых 15% повысился надой, а также на 20% снизились затраты на ветеринарную помощь.

Одной из возможных причин замедления роста может стать отсутствие единой платформы с информацией обо всех решениях, которые могли быть использованы в АПК. А также с конкуренцией российских предприятий на мировом рынке, где лидирующие позиции сейчас занимает Германия, Нидерланды и США с активным использованием ИИ на крупных фермах, а также Китай, где общим количество умных ферм составляет около 500.

Проведенное исследование подтверждает высокую экономическую целесообразность внедрения систем аналитики на основе ИИ и датчиков в молочном скотоводстве. Автоматизированные системы управления здоровьем стада, кормлением, доением и условиями содержания позволяют перейти от диагностики по факту возникновения заболеваний к прогнозированию рисков их возникновения, что является ключевым фактором повышения рентабельности. Эффект от их применения выражается не только в прямом снижении финансовых потерь, связанных с заболеваниями (на 20%, по имеющимся данным), но и в значительном росте продуктивности (надой до 15%) и улучшении качества конечной продукции.

Разработанные прогностические сценарии демонстрируют значительный потенциал роста для внедрения ИИ-технологий в отрасль. Даже по реалистичному сценарию к 2027 году можно ожидать, что около 20-26% всех животноводческих предприятий будут использовать технологии ИИ. Однако для реализации оптимистичного сценария необходима активная государственная поддержка, стимулирование инвестиций и решение системных проблем, таких как отсутствие единой платформы и сложности с конкурентоспособностью малых и средних хозяйств.

На основании изложенного, внедрение технологий искусственного интеллекта в молочном животноводстве является стратегической необходимостью для обеспечения роста экономической эффективности, усиления конкурентоспособности на мировом рынке и укрепления продовольственной безопасности страны. Дальнейшие исследования должны быть направлены на создание единых отраслевых платформ для обмена данными и опытом.

Список источников

1. Буклагин, Д. С. Цифровые технологии и системы управления в животноводстве / Д. С. Буклагин // Аграрная наука. – 2021. – № 3. – С. 45-49.

2.Кирсанов, В. В. Сравнительный анализ и подбор систем мониторинга здоровья КРС / В. В. Кирсанов, Ф. Е. Владимиров, Д. Ю. Павкин // Вестник высшей школы. – 2022. – № 5. – С. 78-85.

3.Маргоева, М. В. Технологии искусственного интеллекта на молочных фермах / М. В. Маргоева, О. В. Чепуштанова // Молочное и мясное скотоводство. – 2022. – № 4. – С. 29-33.

4.Косенчук, О. В. Успехи и вызовы внедрения автоматизированных систем управления в молочном животноводстве / О. В. Косенчук // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 10. – С. 150-165. – DOI: <https://doi.org/10.18334/epp.15.10.123854>. – EDN: UQSBIK.

5.Цифровизация агропрома: ИИ в борьбе за урожай // Agrosbit.ru : [сайт]. – 2025. – 25 июля. – URL: <https://agrosbit.ru/news/17-07-25/tsifrovizatsiya-agroproma-ii-v-borbe-za-urozhay> (дата обращения: 29.09.2025).

Сведения об авторах

Сучкова Анастасия Станиславовна, студентка 4 курса института ветеринарной медицины, зоотехнии и биотехнологий, Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина, Краснодар, Россия.

Константинова Дарина Александровна, студентка 4 курса института ветеринарной медицины, зоотехнии и биотехнологий, Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина, Краснодар, Россия.

Горпинченко Евгений Анатольевич, кандидат ветеринарных наук, Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина, Краснодар, Россия.

Information about the author

Suchkova Anastasia Stanislavovna, 4th-year student of the Institute of Veterinary Medicine, Animal Science and Biotechnology, Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin, Krasnodar, Russia.

Konstantinova Darina Alexandrovna, 4th-year student of the Institute of Veterinary Medicine, Animal Science and Biotechnology, Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin, Krasnodar, Russia.

Gorpinchenko Yevgeny Anatolyevich, Candidate of Veterinary Sciences, Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin, Krasnodar, Russia.

УДК 338.2

DOI 10.26118/2782-4586.2025.12.48.054

Мамедов Самед Самедович

Финансовый университет при Правительстве России

Оценка эффективности «зеленых» мероприятий в жилищном строительстве на основе интегрального коэффициента жизненного цикла (LCA-LCC Index)

Аннотация. Современные требования к экологичности жилых зданий, усиление роли корпоративной отчетности в части отражения «зеленых» инвестиций, а также необходимость повышения прозрачности управленческих решений делают актуальным использование методик, учитывающих экологические и экономические параметры одновременно. Теоретической основой исследования выступают методы оценки жизненного цикла – LCA (Life Cycle Assessment) и LCC (Life Cycle Lost), позволяющие определить, соответственно, совокупное экологическое воздействие и полные затраты жизненного цикла объекта. На основе анализа их возможностей и ограничений предложен интегральный коэффициент жизненного цикла LCA-LCC Index, представляющий собой авторский методический инструмент, объединяющий экологические и экономические показатели в единую систему оценки. Разработанный коэффициент учитывает суммарные затраты на строительство, эксплуатацию и утилизацию здания, а также экологические эффекты в виде совокупных выбросов парниковых газов за весь жизненный цикл. Методика расчета предусматривает нормирование показателей, установление весовых коэффициентов и возможность адаптации под различные типы жилых проектов. Практическая апробация выполнена на примере типового многоквартирного дома, что позволило продемонстрировать применимость индекса для сравнительной оценки альтернативных «зеленых» решений. Полученные результаты показывают, что применение LCA-LCC Index повышает объективность и обоснованность выбора энергоэффективных и экологически ориентированных мероприятий. Предложенный подход обладает научной новизной, так как системно объединяет экологическую и экономическую компоненты через единый интегральный показатель. Практическая значимость заключается в возможности использования разработанного индекса в корпоративной отчетности девелоперов, при планировании и контроле «зеленых» инвестиций, а также при формировании стратегии устойчивого развития на уровне строительных компаний.

Ключевые слова: зеленые инвестиции; жилищное строительство; строительные компании; жизненный цикл здания; LCA; LCC; энергоэффективность; устойчивое развитие; интегральный коэффициент.

Mamedov Samed Samedovich

Financial University under the Government of Russia

Assessment of the effectiveness of "green" measures in housing construction based on the integral life cycle coefficient (LCA-LCC Index)

Annotation. Modern requirements for the environmental friendliness of residential buildings, the strengthening of the role of corporate reporting in terms of reflecting "green" investments, as well as the need to increase transparency in management decisions make it relevant to use methods that take into account environmental and economic parameters at the same time. The theoretical basis of the study is the methods of life cycle assessment – LCA (Life Cycle Assessment) and LCC (Life Cycle Lost), which determine, respectively, the cumulative environmental impact and the total costs of the object's life cycle. Based on the analysis of their capabilities and limitations, the integral life cycle coefficient LCA-LCC Index is proposed, which

is an author's methodological tool that combines environmental and economic indicators into a single assessment system. The developed coefficient takes into account the total costs of construction, operation and disposal of the building, as well as environmental effects in the form of cumulative greenhouse gas emissions over the entire life cycle. The calculation methodology provides for the normalization of indicators, the establishment of weighting coefficients and the possibility of adaptation to various types of residential projects. The practical approbation was carried out using the example of a typical apartment building, which made it possible to demonstrate the applicability of the index for a comparative assessment of alternative "green" solutions. The results show that the use of the LCA-LCC Index increases the objectivity and validity of the choice of energy-efficient and environmentally oriented measures. The proposed approach has a scientific novelty, as it systematically combines environmental and economic components through a single integral indicator. The practical significance lies in the possibility of using the developed index in corporate reporting of developers, in planning and monitoring "green" investments, as well as in shaping a sustainable development strategy at the level of construction companies.

Key words: green investments; housing construction; construction companies; building life cycle; LCA; LCC; energy efficiency; sustainable development; integral coefficient.

Современное жилищное строительство всё активнее обращается к «зеленым» технологиям – энергоэффективным решениям, возобновляемым источникам энергии, экологичным материалам и т.д. Это вызвано необходимостью сокращения потребления ресурсов и выбросов парниковых газов, а также ростом требования к качеству среды обитания. Для комплексной оценки таких «зеленых» мероприятий важно учитывать не только их начальную стоимость, но и воздействие на окружающую среду на протяжении всего жизненного цикла здания. В этой связи применяются методы LCA (Life Cycle Assessment – оценка жизненного цикла) и LCC (Life Cycle Cost – стоимость жизненного цикла). LCA позволяет измерить совокупное экологическое воздействие объекта от добычи сырья до утилизации [2], а LCC – суммарные затраты на строительство, эксплуатацию и утилизацию [2]. Оценка эффективности «зеленых» мер на основе интегрального показателя LCA-LCC (интегрального коэффициента жизненного цикла) учитывает и экологические, и экономические аспекты, что обеспечивает более взвешенный подход к выбору решений.

Оценка эффективности «зеленых» инвестиций является элементом системы контроля устойчивого развития предприятий девелоперского сектора. Цель оценки – доказуемо связать вложенные средства с экологическим, социальным и финансовым эффектом по всему жизненному циклу жилого объекта (проектирование – строительство – эксплуатация), с возможностью внешней проверки и включения результатов в корпоративную отчетность.

По данным международных исследований, на строительство зданий и их эксплуатацию приходится до 30 % годовых выбросов парниковых газов в мире. Следовательно, реализация строительных проектов должна осуществляться с учётом принципов минимизации отрицательного воздействия на окружающую среду [1].

Выделяют два основных вида выбросов, возникающих в процессе строительного производства: энергетические, обусловленные использованием топлива и потреблением различных видов энергии, и технологические, связанные с составом применяемого сырья и спецификой протекающих технологических процессов. В связи с этим основной акцент в современной методологии оценки эффективности «зеленых» инвестиций делается на сокращении энергопотребления, повышении энергоэффективности зданий и использовании экологичных материалов.

Наиболее распространёнными концепциями, применяемыми для оценки таких проектов, являются:

- анализ жизненного цикла (Life Cycle Assessment – LCA);

- оценка воздействия на окружающую среду (Environmental Impact Assessment – EIA);
- система экологического и экономического учета (System of Environmental and Economic Accounting – SEEA);
- анализ материального потока (Material Flow Analysis – MFA);
- интеграция методов LCA и калькуляции затрат жизненного цикла (Life Cycle Costing – LCC).

LCA (оценка жизненного цикла) – это методический подход, изучающий все экологические воздействия здания или его компонентов на протяжении всего периода «от колыбели до могилы»[2]. При LCA анализируются такие показатели, как парниковый эффект, потребление энергии и ресурсов, количество отходов и выбросов на этапах добычи сырья, производства материалов, строительства, эксплуатации и утилизации. LCC (стоимость жизненного цикла) – это суммарный учет всех затрат, связанных с объектом на всём его жизненном цикле: покупка и монтаж оборудования, эксплуатационные расходы (энергия, ремонт, обслуживание) и расходы на вывод из эксплуатации или утилизацию[2]. Следовательно, LCA показывает экологическую «стоимость» строительства и эксплуатации, а LCC может привести к неоправданным тратам, а низкая LCC без оценки LCA – к чрезмерным экологическим издержкам. Входные данные для расчёта LCA включают сведения о составе и объёме применяемых материалов, энергопотреблении, водопотреблении, технологических процессах на строительной площадке, а также о геометрических и функциональных характеристиках здания [3]. Систематизация этих параметров представлена в таблице 8.

Таблица 1 - Входные данные для расчёта LCA в строительных проектах

№	Категория данных	Содержание и назначение	Единицы измерения	Источник/особенности учёта
1	Строительные материалы	Основной элемент расчёта LCA: учитываются материалы фундаментов, стен, перекрытий, кровли, окон, дверей, отделки. Оценивается объём, расстояние транспортировки, срок службы, возможность повторного использования.	кг, м ³ , м ²	Базы данных EPD (Environmental Product Declaration) или отраслевые средние показатели. При отсутствии конкретного материала допускается использование аналогов или универсальных данных.
2	Годовое потребление энергии	Отражает энергопотребление здания в процессе эксплуатации: электроэнергия, топливо, тепловая и холодная энергия. Используется для расчёта операционных выбросов CO ₂ .	кВт·ч, МВт·ч, МДж	Энергетические паспорта здания, расчёты энергоэффективности, показания приборов учёта. Выбросы выражаются в кгCO ₂ e/кВт·ч.
3	Годовое потребление воды	Учитывается суммарный объём	м ³ , кг, т	Расчёт по проектным данным или фактическим

		воды, используемой зданием. Включает питьевую, техническую и сточную воду.		показателям эксплуатации. Выбросы рассчитываются по коэффициентам $\text{кгCO}_2\text{e}/\text{м}^3$.
4	Операции на строительной площадке	Включают потребление энергии, топлива и воды при строительстве, образование и транспортировку отходов. Возможен расчёт по сценариям (на ранних стадиях) или по фактическим данным.	$\text{кВт}\cdot\text{ч}$, л, кг , м^3	Проектные данные, журналы строительного контроля, транспортные расчёты. Выбросы определяются по удельным показателям на единицу потребления.
5	Пространственные характеристики здания	Включают общую внутреннюю площадь (GIFA), этажность, вместимость, среднее число посетителей, площадь застройки. Используются для нормирования выбросов и расчёта Embodied Carbon Benchmark.	м^2 , чел., ед.	Архитектурно-строительная документация, BIM-модель. Показатель Embodied Carbon выражается в $\text{кгCO}_2\text{e}/\text{м}^2$.
6	Расчёт выбросов углерода (итог)	Итоговое значение суммарных выбросов на всех стадиях жизненного цикла здания (A1–A3, A4–A5, B1–B7, C1–C4). Используется для определения класса углеродной эффективности здания.	$\text{кгCO}_2\text{e}/\text{м}^2$	Классификация Embodied Carbon Benchmark: <300 $\text{кг}/\text{м}^2$ – класс А; 300–400 $\text{кг}/\text{м}^2$ – В; 400–500 – С; 500–600 – D; 600–700 – E; 700–800 – F; >800 – G.

Методология LCCA (Life Cycle Cost Analysis) или совокупной стоимости владения дополняет LCA с финансовой точки зрения. Данный подход позволяет оценить совокупные экономические затраты, возникающие на протяжении всего жизненного цикла объекта – от проектирования и строительства до эксплуатации и утилизации. Метод LCCA рассматривает объект не как совокупность разрозненных стадий, а как единый инвестиционный цикл, в котором принимаются во внимание не только первоначальные капитальные вложения, но и последующие эксплуатационные расходы, экономия ресурсов, а также возможные социальные и экологические выгоды [4].

Один из подходов – пересчет углеродного следа (или другого важного экологического индикатора) в денежный эквивалент с помощью цены углерода (углеродного налога). Тогда интегральный показатель может быть вычислен как сумма LCC + (цена_углерода * выбросы_CO2). Альтернативный метод – нормировать оба показателя

по шкале и использовать многокритериальную оценку (взвешенную сумму или индекс), где весовые коэффициенты отражают приоритет экономии/экологии. Например:

- Измеряем LCA в тонах CO₂ – эквивалента за жизненный цикл здания.
- Определяем LCC, приведя все затраты к текущей стоимости.
- Согласовываем размерности (например, умножаем выбросы CO₂ на социальную стоимость тонны углерода или принимаем нормирующие коэффициенты).

Такой единый индекс позволяет сравнивать альтернативные «зеленые» решения: чем ниже показатель, тем эффективнее мероприятие (меньше суммарные затраты с учетом экологического воздействия). Подобный подход используется в некоторых зарубежных исследованиях, где интегрируют LCA и LCC для выборов строительных технологий.

В мировой практике получили широкое распространение экостандарты и рейтинговые системы, применяемые не только к отдельным зданиям, но и к масштабным проектам территориального развития. Экологические стандарты, применяемые для оценки территорий, так же как и рейтинговые системы для зданий, базируются на нормативно-правовой базе тех государств, в которых они были разработаны и, как правило, представляют собой адаптированные версии существующих систем экологической сертификации (таблица 2) [5].

Таблица 2 - Структура разделов зарубежных и российских экологических стандартов в контексте оценки эффективности «зеленых» инвестиций

Экостандарт / год введения	LEED ND (США, 2007)	CASBEE UD (Япония, 2007)	BREEAM-C (Великобритания, 2008)	DGNB UD (Германия, 2011)	GREEN ZOOM-C (Россия, 2018)
1. Ключевой раздел	Умное расположение и привязка участка	Природная среда (микроклимат и экосистема)	Управление	Качество окружающей среды	Рабочая группа и целостный анализ проекта
Доля требований, %	23,66	20,74	10,00	24,42	11,43
2. Пространственная организация и социальное качество	Шаблон окружения и дизайн	Сервисные функции для выделенной области	Социальное и экономическое благополучие	Экономическое качество	Водоэффективность
Доля требований, %	30,42	18,30	42,50	8,88	6,35
3. Энергоэффективность и ресурсы	Зеленая инфраструктура и здания	Вклад в местное сообщество (история, культура, возрождение)	Ресурсы и энергия	Социокультурное и функциональное качество	Энергоэффективность, ресурсосбережение и Smart City
Доля требований, %	35,78	8,54	17,50	24,64	16,51
4. Инновации и качество проектных решений	Инновации	Влияние окружающей среды на	Землепользование и экология	Техническое качество	Школа горожанина и сообщества

		микроклимат, фасады и ландшафт			
Доля требований, %	3,38	19,52	15,00	22,20	11,43
5. Социальная инфраструктура и городская среда	Региональные объекты	Социальная инфраструктура	Транспорт и движение	Качество процесса	Качество городской среды и BIG DATA
Доля требований, %	6,76	17,08	15,00	17,76	31,42
6. Дополнительные разделы	—	Управление местной средой	—	—	Безопасное общественное пространство; Инновации
Доля требований, %	—	15,82	—	—	16,51

В зарубежных стандартах (LEED ND, CASBEE UD, BREEAM-C, DGNB UD) наибольший удельный вес традиционно приходится на разделы, связанные с энергоэффективностью, качеством среды и управлением ресурсами (от 24 до 36 %). В то же время сертификационные «зеленые» стандарты стимулируют более полный подход: к примеру, в международных системах (LEED, BREEAM, DGNB) требуются расчеты LCA и LCC для кандидатов на сертификацию [2]. Однако российская практика пока отстаёт: «в России такое моделирование по-прежнему редкость, оно применяется только при сертификации зданий по международным рейтинг-системам» [8].

Российская система GREEN ZOOM-C, напротив, демонстрирует более комплексный и социально ориентированный подход. Помимо традиционных разделов (энергоэффективность, ресурсосбережение, качество городской среды), в ней включены уникальные категории:

- «рабочая группа и целостный анализ проекта» – оценка эффективности управленческих и коммуникационных процессов, влияющих на устойчивость инвестиций;
- «школа горожанина и сообщества» – акцент на формировании экологического сознания и соучастия населения;
- «big data» и «Качество городской среды» предполагают применение цифровых технологий, позволяющих в режиме реального времени отслеживать и анализировать экологические показатели городской среды.

Одним из инструментов превентивного экологического управления и обязательной составляющей устойчивых инвестиционных практик является оценка воздействия на окружающую среду (Environmental Impact Assessment – EIA) [6].

В российской практике методика оценки воздействия на окружающую среду закреплена в Федеральном законе № 7-ФЗ от 10 января 2002 г. «Об охране окружающей среды» [7], а также в Методических указаниях по проведению ОВОС (утв. Минприроды РФ, 2000).

Процедура EIA охватывает несколько последовательных этапов, обеспечивающих комплексность и воспроизводимость анализа. В жилищном строительстве EIA применяется для оценки влияния проектируемых объектов на компоненты природной среды и качество жизни населения. Для этого анализируются следующие компоненты:

- воздействие на атмосферный воздух (пыль, выбросы от техники, шум, микроклимат);

- влияние на водные ресурсы (загрязнение сточными водами, изменение дренажных систем, поверхностный сток);
- изменение ландшафта и почвенного покрова (уплотнение грунта, нарушение рельефа, эрозионные процессы);
- воздействие на растительность и биоразнообразие (вырубка зелёных насаждений, деградация биотопов);
- социальные последствия (изменение качества жизни, доступ к инфраструктуре, шумовая нагрузка).

Для новых жилых районов или комплексных застроек ЕІА позволяет оценить совокупный экологический след проекта, выявить узкие места и сформулировать корректирующие решения – например, размещение зелёных зон, шумозащитных экранов, использование низкоуглеродных материалов и технологий ВИЭ.

Современная методология оценки предполагает объединение финансовых, экологических и социальных аспектов в единую систему. На практике это реализуется посредством матричной модели, связывающей цели, мероприятия, показатели и источники финансирования.

Таблица 3 - Интегральные подходы к оценке

Элемент оценки	Содержание
Цель	Снижение негативного воздействия на окружающую среду, повышение энергоэффективности и комфорта проживания
Мероприятие	Электрификация отопления, использование вторичных материалов, благоустройство территории, внедрение систем мониторинга
Показатель (KPI)	утилизации отходов, класс энергоэффективности, индекс озеленения
Источник финансирования	«Зелёные» облигации, кредиты, корпоративные фонды устойчивого развития
Ответственный исполнитель	служба устойчивого развития, технический заказчик, управляющая компания
Частота контроля	ежеквартально / ежегодно

Таким образом, оценка результативности «зеленых» инвестиций опирается на комплексный подход, который интегрирует экономические, экологические и социальные параметры устойчивого развития. Применения международных экологических стандартов совместно с отечественными системами формирует более прочную институциональную базу для контроля и повышения прозрачности таких вложений, делая их анализ значимой частью корпоративного управления и отчетности в контексте ESG-повестки.

В практической деятельности девелоперы и строительные компании могут применять интегральный индекс LCA-LCC как инструмент обоснования вложений в «зеленые» мероприятия. Например, при выборе между традиционными и энергоэффективными окнами сравнивают не только разницу в цене и теплотерях, но и процентную экономию энергии (снижение CO₂) за время эксплуатации. Интегральный индекс позволяет агрегировать эти факторы в единую метрику. Аналогично оцениваются «зеленые» фасады, системы вентиляции с рекуперацией тепла, солнечные панели и другие решения: все затраты (капитальные и операционные) сопоставляются с полным экологическим эффектом за жизненный цикл. Такой подход повышает прозрачность и обоснованность решений, способствует более сбалансированному выбору между экономией и экологией.

Для практического использования интегрального LCA-LCC индекса рекомендуется выполнить следующие шаги:

- Сбор исходных данных по проекту: режимы эксплуатации (потребление тепло и электроэнергия), виды и объемы стройматериалов, конструктивные решения.

- Вычисление LCA: с помощью специализированных баз данных (например, ГОСТ Р ИСО 14040, экологические декларации EPD) определить GWP и другие ключевые экологические показатели выбранных материалов и систем [2].

- Вычисление LCC: учесть капитальные затраты на стройматериалы, конструкции и оборудование, эксплуатационные расходы (энергия, сервис) и ликвидационные расходы (демонтаж, переработка) [2]. Желательно использовать дисконтирование для приведения всех трат к единому году.

- Согласование единиц измерения: например, при оценке тепловой эффективности в России можно брать цену 1 тонны CO₂(социальную или рыночную) согласно актуальным оценкам вреда, чтобы конвертировать LCA в денежный эквивалент.

- Расчет интегрального индекса: агрегировать LCC и оценочные затраты на выбросы (LCA) в одну величину. Например:

- ИЖЦ(интегральный коэффициент жизненного цикла) = LCC + (C_углерод * LCA),

где C_углерод – принята цена тонны CO₂ (в рублях). Тогда более низкое значение ИЖЦ соответствует более эффективному (дешёвому с учетом экологии) решению.

- Анализ чувствительности: проверить, как меняется выбор оптимального варианта при разных ценах на углерод и весах экологического фактора. Это позволит учесть неопределенности (изменение тарифов на энергию, колебания цен на материалы).

Использование такого интегрального показателя обеспечивает элемент научной новизны и прикладную ценность методики. Она позволяет сравнивать технические разные решения по единому критерию, что облегчает принятие решений проектировщиками и инвесторами. В российских реалиях важна адаптация к местным условиям – учету климатических особенностей, нормативов строительства и рыночных цен. Например, для типового многоквартирного дома в условиях средней полосы России LCA может включать потери тепла за отопительный сезон и эмиссии от электроснабжения, а LCC – реальные тарифы на тепло и электроэнергию, а также локальные цены на стройматериалы. Предложенный подход можно обобщить в виде алгоритма и программного модуля (инструмента) для сравнительной оценки альтернативных проектов в ранней стадии проектирования. «зеленых» инвестиций, превращая их оценку в важный элемент корпоративного управления и отчетности в рамках ESG-повестки.

Заключение

Интегральный LCA-LCC индекс предлагает комплексный способ оценки «зеленых» мероприятий в жилищном строительстве, объединяя экономические и экологические эффекты в одном показателе. Применение такого подхода позволяет выявить наиболее рациональные «зеленые» решения – те, которые обеспечивают наибольшую экономию ресурсов при приемлемых затратах. В России это особенно актуально ввиду растущего внимания к энергоэффективности и экологической безопасности жилья. Несмотря на то что практическое использование LCA и LCC у нас пока ограничено, развитие национальных «зеленых» стандартов и усилия профессиональных сообществ говорят об интеграции этих методов в ближайшее время. Представленная методика обладает новизной за счет целостного объединения расчетов жизненного цикла с финансовым анализом, имеет прикладную ориентированность (внедряется на стадии проектирования) и может служить методической основой для решения актуальных задач устойчивого развития жилищного строительства в России.

Список источников

1. Калинина А.В., Петроченко М.В. Комплексный подход к оценке жизненного цикла строительства на стадии проектирования с применением программных комплексов // Строительство: наука и образование. 2022. №1. С.89.
2. Смирнова Е.Э. Экологические стандарты управления качеством окружающей среды. Монография. СПб.: СПбГАСУ, 2024.539 с.

3. Лобикова О.М., Субоч А.В. Многофакторная комплексная оценка проектов с учетом LCA // Вестник Белорусско-Российского университета 2025. №1 (86).
4. Cost-effective model of building construction based on GREENSHIP rating assessment using value engineering and lifecycle cost analysis methods [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://link.springer.com/article/10.1007/s43621-025-01559-1>
5. Сухинина Е. А. Анализ методов экологической оценки градостроительных проектных решений // Градостроительство и архитектура. 2022. Т. 12. № 1. С. 127.
6. Спиридонов Д.В. Оценка воздействия на окружающую среду: ретроспективный обзор и современное состояние // Право и государство: теория и практика 2023. №2 (218).
7. Федеральный закон от 10.01.2002 N 7-ФЗ (ред. от 26.12.2024) "Об охране окружающей среды".
8. Редакция журнала EcoStandard. Особенности национальной сертификации. Журнал «EcoStandard», 2018.

Сведения об авторе

Мамедов Самед Самедович, аспирант, Финансового университета при Правительстве России, Москва, Россия.

Information about the author

Mamedov Samed Samedovich, PhD Student, Financial University under the Government of Russia, Moscow, Russia

УДК 336.2

DOI 10.26118/2782-4586.2025.15.41.001

Баева Динар Рахметуловна

Омский государственный аграрный университет

**Бюджетная обеспеченность неурбанизированных территорий
(на примере Омской области)**

Аннотация. Актуальность проводимого исследования обусловлена ролью местных бюджетов в обеспечении качества жизни населения неурбанизированных территорий и сложившейся высокой зависимостью от межбюджетного перераспределения. Цель исследования заключается в изучении состояния бюджетной обеспеченности неурбанизированных территорий на примере муниципальных районов Омской области и ее зависимости от межбюджетных трансфертов. В работе использованы общенаучные методы, а также графический метод и факторный анализ для оценки влияния факторов на изменение бюджетной обеспеченности. Достоверность полученных выводов обоснована использованием данных Территориального органа статистики по Омской области, портала «Открытый бюджет Омской области». Объектом исследований являются бюджеты муниципальных районов Омской области. Период исследования 2023-2024 года. Почти все бюджеты муниципальных районов Омской области показывают рост выше уровня инфляции, в 40% муниципальных районов региона рост доходов бюджетов и бюджетной обеспеченности происходит за счет опережающего роста безвозмездных поступлений. Рост бюджетной обеспеченности без учета безвозмездных поступлений происходит за счет сокращения численности населения, а общая бюджетная обеспеченность увеличивается преимущественно за счет роста общей величины доходов местных бюджетов.

Ключевые слова: бюджетная обеспеченность, местный бюджет, доходы бюджета, сбалансированность местного бюджета, межбюджетные трансферты, безвозмездные поступления.

Baetova Dinar Rakhmetulovna

Omsk State Agrarian University

Budgetary security of non-urbanized territories (based on the Omsk region)

Annotation. The relevance of the study is due to the role of local budgets in ensuring the quality of life for the population of non-urbanized territories and the existing high dependence on interbudgetary redistribution. The purpose of the study is to examine the state of budgetary security in non-urbanized territories using the example of municipal districts in the Omsk Region and its dependence on interbudgetary transfers. The study uses general scientific methods, as well as graphical methods and factor analysis, to assess the impact of factors on changes in budgetary security. The reliability of the findings is based on the use of data from the Territorial Statistics Office of the Omsk Region and the Open Budget of the Omsk Region portal. The object of research is the budgets of municipal districts in the Omsk Region. The research period is 2023-2024. Almost all municipal districts of the Omsk Region show growth above the inflation rate, and in 40% of the region's municipal districts, the growth of budget revenues and budgetary security is due to the опережающий growth of non-granted revenues. The growth of budgetary security, excluding non-granted revenues, is due to a decrease in the population, while the overall budgetary security increases primarily due to an increase in the total amount of local budget revenues.

Keywords: budgetary security, local budget, budget revenues, local budget balance, interbudgetary transfers, and gratuitous revenues.

Введение. Бюджеты муниципальных образований являются основными источниками финансирования социальной сферы для населения, а также решения экономических задач муниципальных территорий. При этом на городских территориях в решении социальных и экономических задач могут активное участие принимать субъекты бизнеса как в рамках коммерческой, так и в рамках волонтерской деятельности. В связи с низкой плотностью бизнеса на неурбанизированных территориях [1] единственным механизмом создания условий жизнеобеспечения является бюджет. Однако бюджеты муниципалитетов повсеместно сталкиваются с проблемой недостатка средств для финансирования текущих нужд. Острее стоит вопрос с финансированием инвестиционных процессов на неурбанизированных территориях, где каждый инвестпроект сталкивается с вопросами развития инфраструктуры (цифровой, дорожной и т.д.). Одним из вариантов увеличения доходной части местных бюджетов являются межбюджетные трансферты, которые увеличивая бюджетную обеспеченность по территории одновременно увеличивают и зависимость от, по сути своей, внешнего финансирования, ограничивают самостоятельность муниципальных властей в принятии решений.

Вопросы формирования доходной части местных бюджетов в контексте финансовой самостоятельности бюджетов и их экономической безопасности обусловлены действующим бюджетным механизмом. К налоговым доходам местных бюджетов отнесены налоги с небольшими поступлениями, при этом возможности органов самоуправления ограничены в части увеличения налоговой базы (например, по земельному налогу). Наибольшая доля в налоговых доходах местных бюджетов приходится на поступления по налогу на доходы физических лиц, а остальные налоги составляют лишь малую часть [12]

Таким образом, на данном этапе развития межбюджетных отношений необходимо повышенное внимание к вопросам финансовой независимости, бюджетной обеспеченности и формированию доходной части бюджетов муниципалитетов в контексте самодостаточности местных органов власти, экономической безопасности неурбанизированных территорий и получения их жителями общественных благ на необходимом и достаточном уровне. Самодостаточность местных бюджетов является необходимым условием экономической безопасности в масштабе субъектов, округов и страны в целом.

Цель исследования заключается в изучении состояния бюджетной обеспеченности неурбанизированных территорий на примере муниципальных районов Омской области и ее зависимости от межбюджетных трансфертов.

Методология исследования. При выполнении исследования были использованы общенаучные методы: анализ и синтез (при анализе доходной части местных бюджетов отдельно анализируем налоговые и неналоговые доходы и безвозмездные поступления, при синтезе рассматриваем доходы как единое целое), обобщение (рассматриваем не долю каждого вида межбюджетных трансфертов, субсидий, дотаций, а их совокупность), группировка (проведена группировка муниципальных районов Омской области по различным критериям в рамках исследования), динамика (все показатели рассматриваются в динамике, оценивается темп роста), табличный и графический методы (позволили визуализировать результаты проведенного анализа), а также факторный анализ для оценки влияния факторов на изменение бюджетной обеспеченности. В исследовании использованы данные Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Омской области, портала «Открытый бюджет Омской области», ФНС России, что позволяет утверждать о достоверности использованных данных и полученных выводов. Объектом эмпирических исследований являются муниципальные районы Омской области. Период исследования 2023-2024 года.

Результаты и их обсуждение. Теоретико-методологические аспекты функционирования местных бюджетов рассматривались в работах С.Н.Леонова (изменение

бюджетов под влиянием реформ местного самоуправления) [10], И.В.Вякиной (налоговые стимулы развития территорий) [3], Ю.В.Ледневой (нормативно-правовое обеспечение достижения сбалансированности бюджетов) [9], Е.А.Качановой (влияние неопределенности на местные бюджеты) [6], Т. Ш. Тиникашвили (общие вопросы сбалансированности бюджета) [8] и др.

Для анализа местных бюджетов, в том числе доходной части бюджетов, используют термин «финансовая самостоятельность местных бюджетов», «финансовая независимость» и «автономия», «самостоятельность», «сбалансированность», «достаточность» и «обеспеченность», которые в совокупности определяют финансовое состояние местных бюджетов [7]. Чаще всего говорят об оценке удельного веса собственных доходов в общей сумме доходов местного бюджета показатель сбалансированности. Отдельные исследователи рассчитывают коэффициент покрытия дефицита местного бюджета (степень покрытия дефицита местного бюджета доходными источниками без учета утвержденного объема безвозмездных поступлений и поступлений налоговых доходов по дополнительным нормативам отчислений) [2;4;5].

Практически по всех приведенных исследованиях рассматриваются бюджеты муниципальных образований в динамике. Рост абсолютных значений доходов бюджета не вызывает сомнений, что обусловлено как инфляционными процессами, так и ростом безвозмездных поступлений по различным программам развития муниципальных образований. Говоря об абсолютных значениях доходов местных бюджетов необходимо их сравнивать с доходами местных бюджетов в расчете на одного жителя (рисунок 1). Как показывают данные муниципальные районы с наибольшим объемом доходов бюджета в абсолютных значениях характеризуются меньшим объемом доходов бюджета в расчете на одного жителя. Принимая во внимание, что дефицит бюджета муниципальных районов по отчетам об исполнении бюджетов является величиной незначительной, а часто финансовый год муниципалитеты закрывают с профицитом, примем данный показатель за бюджетную обеспеченность. Районами-лидерами по данному показателю являются Большеуковский, Седельниковский, Оконешниковский, Знаменский, Крутинский, Колосовский, Усть-Ишимский районы, относящиеся к лесной природной зоне.

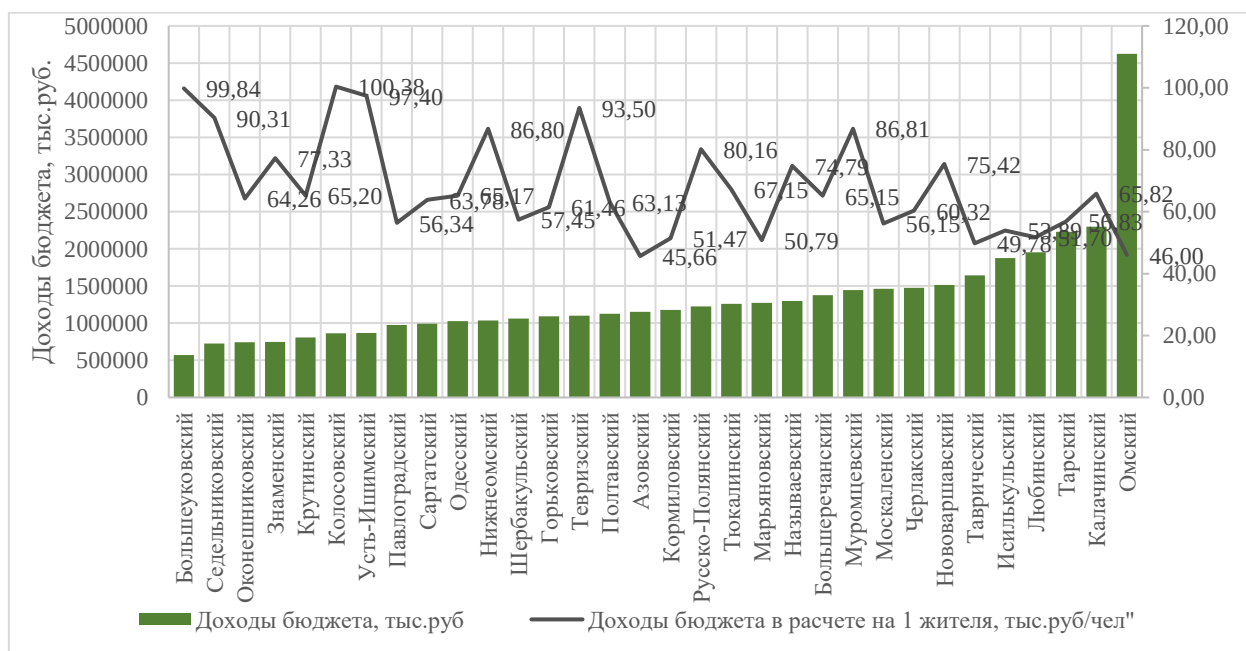


Рисунок 1. Доходы бюджета муниципальных районов Омской области, 2024 год (составлено автором по [15;16])

Несмотря на значительные колебания бюджетной обеспеченности (от 45,66 тыс.руб./чел. до 100,38 тыс.руб./чел.) темпы ее роста и роста доходов бюджета выше

уровня инфляции (9,52% по итогам 2024 года), что свидетельствует об эффективном управлении муниципальными бюджетами. При этом только один район демонстрировал снижение доходной части бюджета (Исилькульский район, темп роста составил 93%), а по трем районам (т.е. 9% от общего количества муниципальных районов региона) темп роста доходной части и бюджетной обеспеченности ниже уровня инфляции.

Высокие риски в контексте самостоятельности, независимости местных бюджетов связаны с высокой долей безвозмездных поступлений (рисунок 2). Доля безвозмездных поступлений в бюджетах районов варьируется от 62,1% до 83,56%. При этом у 6 (т.е. у 19%) муниципальных районов доля безвозмездных поступлений превышает 80%, а у 21 района (т.е. у 66%) доля безвозмездных поступлений превышает 70%. Таким образом, данные районы только на 20% (и, соответственно, 30%) могут обеспечить свои расходы налоговыми и неналоговыми поступлениями и при сокращении суммы межбюджетных трансфертов из регионального бюджета будут вынуждены сокращать инвестиционные, а позже и текущие расходы бюджета.

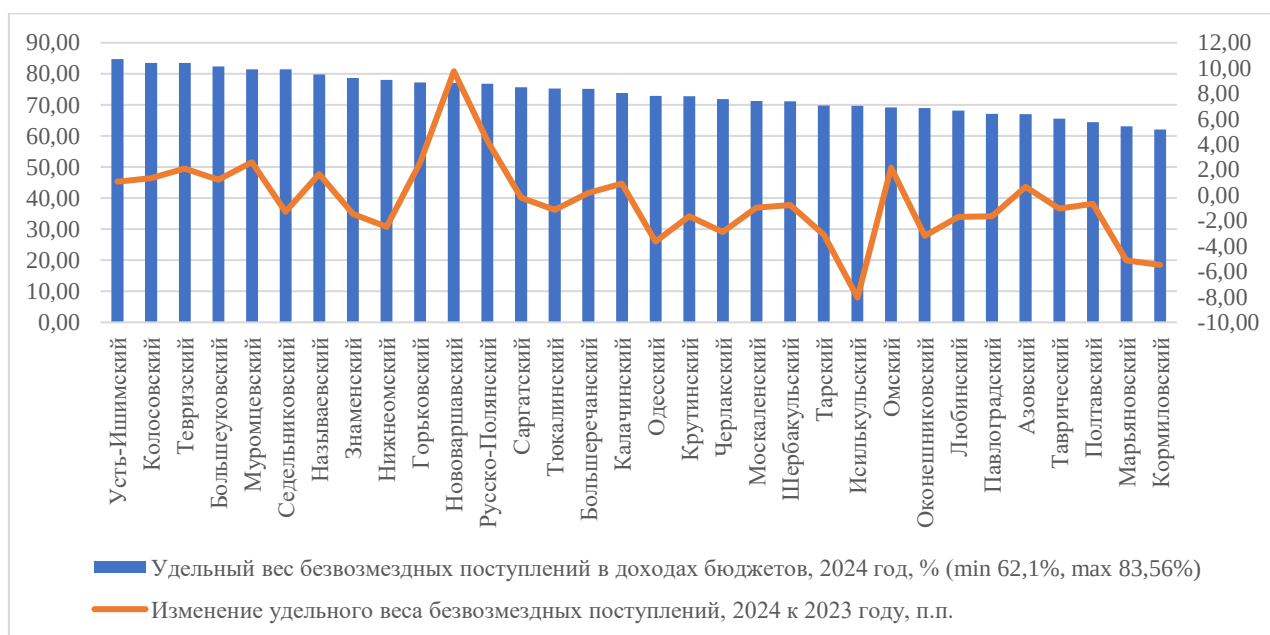


Рисунок 2. Характеристика удельного веса безвозмездных поступлений в бюджетах муниципальных районов Омской области, 2024 год (составлено автором по [15])

Снижение удельного веса безвозмездных поступлений наблюдается только в 19 (т.е. в 60%) районах, что нельзя оценить однозначно, т.к. требуется анализ причин снижения – в силу снижения активности муниципалитета по привлечению межбюджетных трансфертов, неисполнения доходной и расходной части бюджетов или происходит реальный рост налоговых и неналоговых доходов местного бюджета.

Высокая зависимость от межбюджетных трансфертов обуславливает необходимость оценки бюджетной обеспеченности неурбанизированных территорий без учета безвозмездных поступлений (рисунок 3). Виды бюджетной обеспеченности по значениям отличаются от 2,5 раз до 6,5 раз, а наибольшие отличия (от 4-кратного до 6,5-кратного отличия) наблюдаются по северным районам. Таким образом, северные районы Омской области, обладая наибольшей бюджетной обеспеченностью, одновременно характеризуются высокой зависимостью от безвозмездных поступлений, но не самой низкой бюджетной обеспеченностью без учета безвозмездных поступлений.

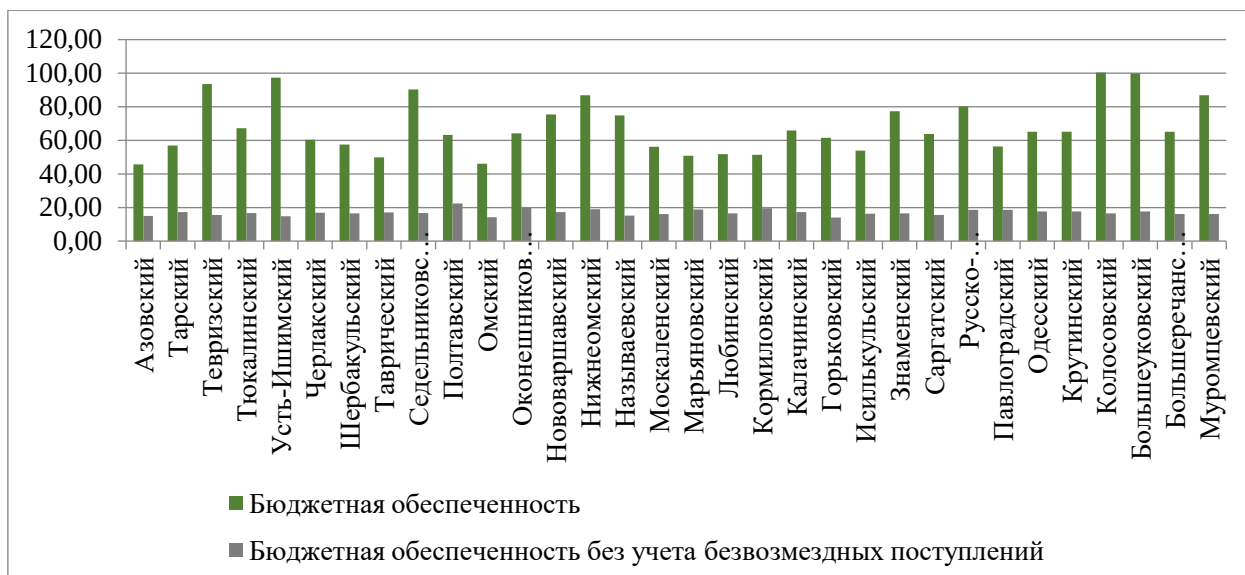


Рисунок 3. Бюджетная обеспеченность по муниципальным районам Омской области за 2024 год, тыс.руб/чел (составлено автором по [15;16])

Сравнение динамики безвозмездных поступлений и налоговых и неналоговых доходов демонстрирует опережающий рост налоговых и неналоговых доходов в 19 (т.е. 60%) бюджетах муниципальных районов региона (рисунок 4). Лишь два района показывают рост налоговых и неналоговых доходов ниже уровня инфляции (т.е. рост значений номинальный), а один район показал сокращение межбюджетных трансфертов (темп роста составил 83,16%).

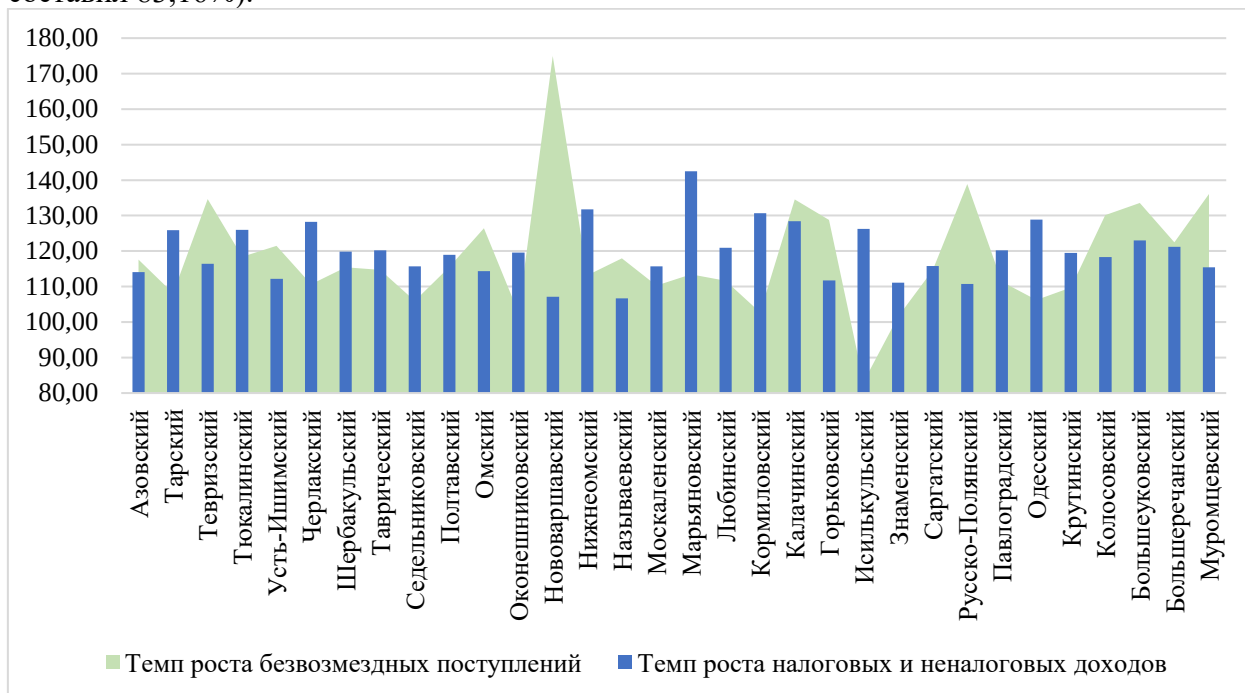


Рисунок 4. Темпы роста доходов бюджетов муниципальных районов Омской области за 2024 год (составлено автором по [15])

Факторный анализ показал, что общая бюджетная обеспеченность в большей степени увеличилась за счет увеличения доходов бюджета (в разной степени по муниципальным районам), а влияние сокращения численности населения в муниципалитетах незначительно (рисунок 5). Влияние факторов на изменение бюджетной обеспеченности налоговыми и неналоговыми доходами противоположное – здесь наибольшее влияние оказывает сокращение численности сельского населения. Таким

образом, при сохранении тенденции на миграцию населения на урбанизированные (городские) территории бюджетная обеспеченность налоговыми и неналоговыми доходами будет увеличиваться, но с одновременным замедлением роста доходов бюджета за счет сокращения численности налогоплательщиков на неурбанизированной территории.

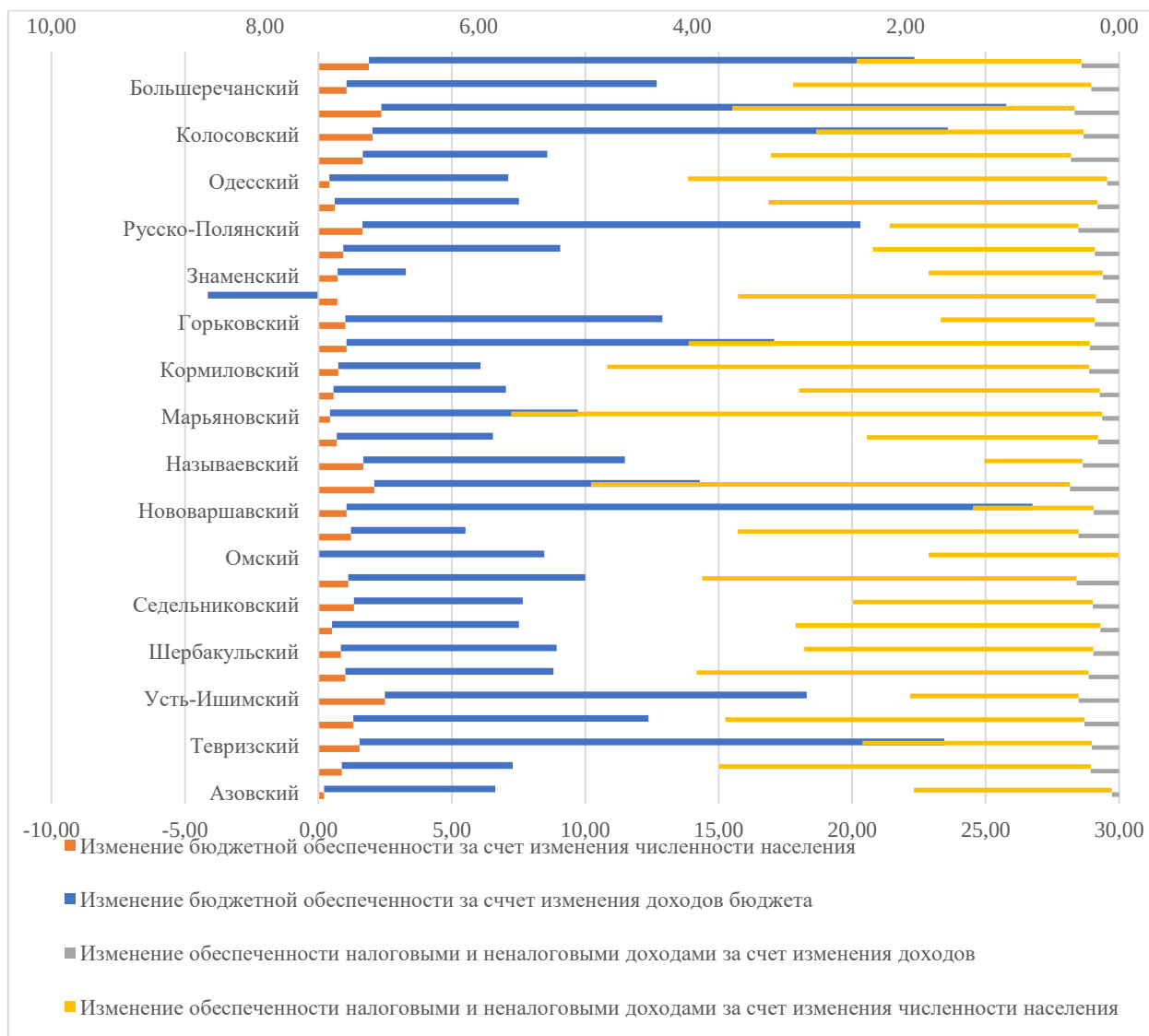


Рисунок 5. Результаты факторного анализа бюджетной обеспеченности (составлено автором по [15;16])

Заключение.

Качество жизни населения неурбанизированных территорий не может быть обеспечено без участия бюджетного финансирования. В связи с этим показатели доходов местных бюджетов имеют жизненно важное значение. За 2024 год почти все бюджеты муниципальных районов Омской области показывают рост выше уровня инфляции как по доходам бюджетов, так и по бюджетной обеспеченности. Недостаточность налоговых и неналоговых доходов для обеспечения текущей деятельности муниципалитетов обуславливает высокий уровень зависимости от межбюджетных трансфертов и низкую бюджетную обеспеченность по налоговым и неналоговым доходам бюджетов. При этом 40% муниципальных районов региона демонстрируют рост бюджетов за счет опережающего роста безвозмездных поступлений. Наибольшая доля безвозмездных поступлений приходится на районы лесной зоны, как и большая бюджетная обеспеченность. Т.е. эти районы создают «межбюджетную нагрузку» на региональный бюджет. Рост бюджетной обеспеченности без учета безвозмездных поступлений

происходит за счет сокращения численности населения, а общая бюджетная обеспеченность увеличивается преимущественно за счет роста общей величины доходов местных бюджетов. Дальнейшая отрицательная миграция населения неурбанизированных территорий приведет не только к сокращению количества налогоплательщиков, потенциальному снижению налоговых доходов местных бюджетов, но и к увеличению нагрузки на региональный бюджет. Таким образом, увеличение доходной части местных бюджетов является стратегически важным направлением деятельности органов местного самоуправления для обеспечения сбалансированности местных бюджетов, увеличения бюджетной обеспеченности и снижения зависимости от межбюджетных трансфертов.

Основными направлениями в этой деятельности являются актуализация налогооблагаемой базы для увеличения налоговых доходов, развитие платных муниципальных услуг, оптимизация использования муниципальной собственности, а также стимулирование деятельности субъектов бизнеса через обоснованную систему налоговых льгот [11;13;14].

Список источников

1. Баева, Д. Р. Применение специальных налоговых режимов на неурбанизированных территориях Омской области / Д. Р. Баева // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2024. – № 9. – С. 17-24. – DOI 10.26118/2782-4586.2024.44.78.002. – EDN YJTWNO.
2. Власова, Ю. А. Механизм реализации концепции обеспечения стабильности доходной базы бюджетов бюджетной системы Российской Федерации / Ю. А. Власова, Н. В. Иволгина // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 5-1. – С. 42-47. – DOI 10.17513/vaael.2804. – EDN EHUNPD.
3. Вякина, И. В. Инвестиционные налоговые стимулы как инструменты развития территорий / И. В. Вякина, Л. А. Плотицына, Г. Г. Скворцова // Международный бухгалтерский учет. – 2022. – Т. 25, № 8(494). – С. 947-966. – DOI 10.24891/re.17.3.540. – EDN RTRCХK.
4. Давлатшоев, О. Х. Местные бюджеты и обеспечение их финансовой независимости / О. Х. Давлатшоев // Совершенствование финансово-кредитной системы в условиях цифровизации национальной экономики : Сборник научных трудов посвященный «Дню работников финансовых органов Республики Таджикистан», Душанбе, 07 декабря 2023 года. – Душанбе: Таджикский национальный университет, 2024. – С. 61-68. – EDN SLONMF.
5. Зотиков, Н. З. Бюджеты муниципальных образований как финансовая основа их экономической безопасности / Н. З. Зотиков // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2022. – № 4(210). – С. 18-27. – DOI 10.46554/1993-0453-2022-4-210-18-27. – EDN PRUUQO.
6. Качанова, Е. А. Тренды и лучшие практики формирования и исполнения бюджетов муниципальных образований в условиях неопределенности (кейс Свердловской области) / Е. А. Качанова // Муниципалитет: экономика и управление. – 2023. – № 1(42). – С. 33-40. – DOI 10.22394/2304-3385-2023-1-33-40. – EDN IFROQQ.
7. Козловская, Е. Е. Оценка финансовой самостоятельности местных бюджетов Республики Беларусь во взаимосвязи с иными показателями их состояния / Е. Е. Козловская // Актуальные проблемы науки и практики: Гатчинские чтения–2022 : сборник научных трудов по материалам IX Международной научно-практической конференции, приуроченной к празднованию 300-летия Российской академии наук, Гатчина, 27–28 мая 2022 года. Том 1. – Гатчина: Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, 2022. – С. 359-363. – EDN BOVDDY.
8. Куцури, Г. Н. Сбалансированность бюджета муниципального образования и факторы ее обеспечения / Г. Н. Куцури, Т. Ш. Тиникашвили // Вестник экономической безопасности. – 2022. – № 4. – С. 289-293. – DOI 10.24412/2414-3995-2022-4-289-293. – EDN QILQYT.

9. Леднева, Ю. В. Правовой инструментарий достижения сбалансированности бюджета: новые акценты и тренды / Ю. В. Леднева // Финансовое право. – 2023. – № 2. – С. 2-6. – DOI 10.18572/1813-1220-2023-2-2-6. – EDN CTMNOF.
10. Леонов, С. Н. Финансовые и структурные аспекты реформы местного самоуправления в России : Монография / С. Н. Леонов ; Отв. редактор Н.Н. Михеева. – Хабаровск : Институт экономических исследований Дальневосточного отделения РАН, 2023. – 232 с. – ISBN 978-5-906118-66-0. – EDN MJOZIG.
11. Оценка взаимосвязи эффективности аграрного производства, численности и уровня жизни сельского населения Омской области / О. С. Евдохина, А. В. Зинич, Н. П. Романова, Е. А. Дмитренко // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 2-2. – С. 434. – EDN UZJEFV.
12. Сергеева, И. А. Местные налоги и их роль в формировании доходов местных бюджетов / И. А. Сергеева, И. В. Калюгина // Тенденции развития науки и образования. – 2023. – № 97-7. – С. 177-181. – DOI 10.18411/trnio-05-2023-412. – EDN LPQAGE.
13. Чопанов, А. О. Совершенствование механизма сбалансированности местного бюджета / А. О. Чопанов, В. В. Яковенко // Вестник науки. – 2025. – Т. 2, № 2(83). – С. 534-539. – EDN TURZDB.
14. Шпиляк, Ю. С. Роль органов местного самоуправления в обеспечении сбалансированности местных бюджетов / Ю. С. Шпиляк // Вестник науки. – 2024. – Т. 3, № 10(79). – С. 258-268. – EDN CNDSAM.
15. Открытый бюджет Омской области: офиц. сайт. – URL: <https://budget.omsk.ifinmon.ru/> (Дата обращения 09.09.2025)
16. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Омской области: офиц. сайт. – URL: <https://omsk.gks.ru/about> (Дата обращения 09.09.2025)

Информация об авторе

Баетова Динар Рахметуловна, канд. пед. наук, доцент, кафедра экономики, бухгалтерского учета и финансового контроля экономического факультета, Омский государственный аграрный университет, г. Омска, Россия

Information about the author

Baetova Dinara Rakhmetulovna, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Department of Economics, Accounting and Financial Control, Faculty of Economics, Omsk State Agrarian University, Omsk, Russia

УДК 330

DOI 10.26118/2782-4586.2025.26.64.002

Киреев Павел Павлович

Белгородский государственный технологический университет им. В. Г. Шухова

Трансформация инновационной среды высокотехнологичных промышленных систем на основе создания инновационных экосистем

Аннотация. Написанная статья направлена на исследование процессов трансформации инновационной среды в высокотехнологичных промышленных системах на основе создания и развития инновационных экосистем. В рамках исследования рассматриваются ключевые концепции и модели формирования инновационных экосистем, их роль в повышении конкурентоспособности промышленных предприятий, а также механизмы интеграции участников экосистем для стимулирования инновационной деятельности. Трансформация современной экономики требует постоянного обновления технологий и адаптации предприятий к новым условиям конкурентоспособности. Создание инновационных экосистем является одним из ключевых факторов повышения эффективности функционирования высокотехнологических отраслей промышленности. Цель настоящей статьи заключается в анализе существующих подходов к формированию инновационных экосистем и выявлению особенностей их влияния на развитие промышленной сферы. Особое внимание уделяется российским особенностям трансформации инновационного потенциала и развитию механизмов поддержки предпринимательства в условиях глобализации и цифровизации экономики.

Ключевые слова: инновационная среда, система, экосистема, глобализация, цифровизация, адаптация, экономика.

Kireev Pavel Pavlovich

University "BSTU named after V.G. Shukhov"

Transformation of the innovation environment of high-tech industrial systems based on the creation of innovative ecosystems

Abstract. The article is aimed at studying the processes of transformation of the innovation environment in high-tech industrial systems based on the creation and development of innovative ecosystems. The study examines key concepts and models of the formation of innovative ecosystems, their role in increasing the competitiveness of industrial enterprises, as well as mechanisms for integrating ecosystem participants to stimulate innovation. The transformation of the modern economy requires constant updating of technologies and adaptation of enterprises to new conditions of competitiveness. The creation of innovative ecosystems is one of the key factors in improving the efficiency of high-tech industries. The purpose of this article is to analyze existing approaches to the formation of innovative ecosystems and identify the specific features of their impact on the development of the industrial sector. Special attention is given to the Russian specifics of the transformation of innovative potential and the development of mechanisms for supporting entrepreneurship in the context of globalization and digitalization of the economy. **Key words:** innovative environment, system, ecosystem, globalization, digitalization, adaptation, economy.

Современная экономика характеризуется интенсивностью научно-технического прогресса и стремительным развитием новых технологий. Для успешного развития национальных экономик важно создание условий, способствующих активному внедрению технологических новшеств и инноваций. Инновационные экосистемы становятся

важнейшим инструментом модернизации экономики, обеспечивая взаимодействие науки, бизнеса и государства для достижения высоких результатов технологического развития.

Под термином инновационная экосистема понимается совокупность субъектов инновационной деятельности, взаимодействующих друг с другом посредством ресурсов, инфраструктуры и институтов, обеспечивающих эффективное внедрение инноваций и повышение уровня технологического развития [1].

Особенностью современных инновационных экосистем является способность быстро адаптироваться к изменениям внешней среды, гибкость и открытость. Основными характеристиками инновационных экосистем являются высокая плотность взаимодействия участников, разнообразие компетенций и специализаций, наличие необходимой инфраструктурной базы и механизмов финансирования.

Наиболее известными примерами успешных инновационных экосистем являются Кремниевая долина в США, Кембридж в Великобритании, Бангалор в Индии и некоторые регионы Китая, например Шэньчжэнь. Эти территории характеризуются высоким уровнем концентрации талантов, инвестиций и инноваций, что позволило создать мощные центры притяжения инвесторов и исследователей.

Ключевыми элементами инновационной экосистемы являются [2]:

1. Университеты и исследовательские институты,
2. Предприятия реального сектора экономики,
3. Государственные органы власти,
4. Финансовые учреждения,
5. Консалтинговые фирмы и сервисные организации.

Эффективность взаимодействия указанных элементов определяет уровень успешности реализации инновационной стратегии предприятия и региона в целом.

Различают несколько типов инновационных экосистем [3]:

1. Локальные (региональные),
2. Национальные,
3. Глобальные.

Каждая категория имеет специфику функционирования и характер взаимосвязей участников системы. Например, локальная экосистема ориентирована преимущественно на удовлетворение потребностей регионального рынка, тогда как глобальная система предполагает активное участие в международном технологическом обмене.

Российская Федерация обладает значительным научным потенциалом и ресурсами для создания эффективной инновационной экосистемы. Однако существуют серьезные проблемы, препятствующие полноценному раскрытию инновационного потенциала [4]:

1. Недостаточное финансирование научных исследований и разработок,
2. Низкий уровень коммерциализации технологий,
3. Ограниченность международного сотрудничества,
4. Отсутствие эффективных механизмов защиты интеллектуальной собственности.

Для преодоления обозначенных проблем необходимы комплексные меры, направленные на формирование благоприятных условий для внедрения инноваций.

Государственное регулирование играет ключевую роль в создании инновационных экосистем. Важнейшими направлениями государственной политики выступают [5]:

1. Разработка нормативно-правовых актов, стимулирующих инновационную деятельность,
2. Предоставление финансовой поддержки предпринимателям и организациям, внедряющим новые технологии,
3. Организация мероприятий по повышению квалификации кадров и популяризация передового опыта.

Опыт развитых стран показывает, что эффективная государственная политика способствует ускорению процессов перехода экономики на инновационный путь развития.

Создание инновационных экосистем осуществляется путем интеграции различных субъектов хозяйственной деятельности. Основные механизмы включают [6]:

1. Формирование технопарков и бизнес-инкубаторов,
2. Реализация совместных проектов университетских центров и коммерческих организаций,
3. Привлечение венчурного капитала и инвестиционных фондов,
4. Стимулирование межфирменного сотрудничества и кооперации внутри отрасли.

Использование указанных инструментов позволяет значительно повысить эффективность разработки и внедрения новых технологий.

Практический опыт формирования инновационных экосистем в России.

Примером успешной практики формирования инновационных экосистем служит Московская область, где реализуется проект "Технополис 'Москва'". Данный проект направлен на интеграцию образовательных учреждений, научных лабораторий и производственных компаний с целью ускорения инновационного процесса и повышения качества выпускаемых товаров и услуг.

Еще одним примером выступает Томская область, известная своими высокими показателями научной активности и концентрацией высококвалифицированных кадров. Здесь реализуются программы поддержки молодых ученых и разработчиков перспективных решений.

Формирование инновационных экосистем представляет собой эффективный инструмент преобразования инновационной среды и повышения конкурентоспособности отечественных производителей. Необходимо дальнейшее совершенствование законодательной базы, расширение финансовых возможностей и улучшение организационных форм взаимодействия участников экосистемы. Это позволит существенно ускорить процесс внедрения новейших достижений науки и техники в промышленную сферу и обеспечить устойчивое экономическое развитие страны.

Данная статья раскрывает важные теоретические и практические аспекты построения инновационных экосистем, подчеркивая необходимость комплексного подхода к решению вопросов, стоящих перед современным обществом и государством. Она предназначена для широкого круга читателей, интересующихся проблемами управления инновациями и стратегиями экономического роста.

Список источников

1. Авдеенко Т.В., Белоусов А.И. Управление инновационным развитием промышленного комплекса // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2022. № 2. С. 89–105.
2. Белова Е.Н., Козырева О.А. Модели инновационного развития предприятий машиностроительного комплекса России // Российское предпринимательство. 2023. № 1. С. 112–126.
3. Горшкова Ю.Б., Захарова О.Ю. Инновационное развитие промышленных комплексов: международный опыт и российские реалии // Регион: экономика и социология. 2021. № 3. С. 156–172.
4. Игнатьева А.С., Уварова Н.П. Инновационные экосистемы и модели управления ими // Вопросы экономики. 2022. № 5. С. 138–151.
5. Кирдина-Чэндлер Г.М. Инновационные кластеры и их роль в развитии экономики России // Журнал Новой Экономической Ассоциации. 2022. № 3. С. 104–120.
6. Куренков П.В., Яковлев А.Г. Инновационные подходы к управлению высокотехнологичными производствами // Российский журнал менеджмента. 2023. № 1. С. 75–92.

7. Мельников В.А., Терентьев А.Л. Современные инструменты и методы формирования инновационных экосистем // Научные труды Всероссийского института аграрных проблем и информатики имени А.А. Никонова. 2022. № 1. С. 110–124.
8. Павлова Н.А., Скрипниченко О.Е. Формы и механизмы формирования инновационных экосистем в России // Экономика региона. 2023. № 2. С. 142–156.
9. Смирнов А.К., Барсукова Е.О. Особенности инновационного развития промышленных предприятий России // Креативная экономика. 2022. № 4. С. 101–114.
10. Якимец В.Н., Волощук Ю.В. Международные и национальные инновационные экосистемы: сравнительный анализ // Науковедение. 2021. № 2. С. 114–132.

Сведения об авторе

Киреев Павел Павлович, аспирант, Университет «БГТУ им В.Г. Шухова», г.Белгород, Россия

Information about the author

Kireev Pavel Pavlovich, graduate student, University "BSTU named after V.G. Shukhov", Belgorod, Russia

УДК 331.556

DOI 10.26118/2782-4586.2025.20.45.003

Безпалько Анна Романовна

Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет имени С. М. Кирова

Марикиан Екатерина Андреевна

Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева

Матвеева Инна Владимировна

Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева

**Экономические детерминанты и последствия международной трудовой миграции:
современные теоретические подходы**

Аннотация. Статья посвящена систематизации и критическому анализу современных теоретических подходов к изучению экономических детерминант и последствий международной трудовой миграции. Рассматривается эволюция теоретических концепций от классических неоклассических моделей до современных комплексных подходов, учитывающих роль домохозяйств, социальных сетей и институтов. Анализируются экономические факторы, определяющие миграционные решения на макро-, микро- и институциональном уровнях. Особое внимание уделяется противоречивым последствиям миграции для стран-доноров и принимающих стран, включая влияние денежных переводов, утечку мозгов, воздействие на рынки труда и демографические процессы. Выявляются ограничения существующих теоретических подходов и перспективы их дальнейшего развития через междисциплинарную интеграцию.

Ключевые слова: международная трудовая миграция, экономические детерминанты, денежные переводы мигрантов, утечка мозгов, теория миграции, рынок труда, миграционная политика, страны-доноры, принимающие страны.

Bezpalko Anna Romanovna

Saint Petersburg State Forest Technical University named after S.M. Kirov, Saint Petersburg

Marikyan Ekaterina Andreevna

Astrakhan State University named after V.N. Tatishchev

Matveeva Inna Vladimirovna

Astrakhan State University named after V.N. Tatishchev

**Economic determinants and consequences of international labor migration:
contemporary theoretical approaches**

Abstract: The article is devoted to the systematization and critical analysis of contemporary theoretical approaches to studying economic determinants and consequences of international labor migration. The evolution of theoretical concepts from classical neoclassical models to modern comprehensive approaches considering the role of households, social networks, and institutions is examined. Economic factors determining migration decisions at macro, micro, and institutional levels are analyzed. Special attention is paid to controversial consequences of migration for sending and receiving countries, including the impact of remittances, brain drain, effects on labor markets, and demographic processes. Limitations of existing theoretical approaches and prospects for their further development through interdisciplinary integration are identified.

Keywords: international labor migration, economic determinants, migrant remittances, brain drain, migration theory, labor market, migration policy, sending countries, receiving countries.

Введение

Международная трудовая миграция представляет собой одно из наиболее значимых явлений современной мировой экономики, масштабы и интенсивность которого неуклонно возрастают в условиях глобализации. По данным Международной организации по миграции, в 2020 году число международных мигрантов достигло 281 миллиона человек, что составляет 3,6% мирового населения, при этом трудовые мигранты и члены их семей составляют около 164 миллионов человек. За последние три десятилетия численность международных мигрантов увеличилась более чем в два раза, что свидетельствует о фундаментальном характере трансформаций в глобальной системе перемещения рабочей силы.

Актуальность исследования экономических аспектов международной трудовой миграции обусловлена несколькими факторами. Во-первых, миграционные процессы оказывают все более существенное влияние на экономическое развитие как стран-реципиентов, так и стран-доноров рабочей силы. Денежные переводы мигрантов, достигшие в 2019 году 706 миллиардов долларов США, превышают объемы прямых иностранных инвестиций во многие развивающиеся страны и играют критическую роль в обеспечении продовольственной безопасности и сокращении бедности. Во-вторых, в развитых странах, сталкивающихся с демографическими вызовами старения населения и сокращения трудоспособного контингента, трудовая миграция рассматривается как важный механизм поддержания экономического роста и устойчивости пенсионных систем. В-третьих, пандемия COVID-19 продемонстрировала уязвимость современных миграционных систем и актуализировала вопросы о необходимости переосмысления роли трудовых мигрантов в глобальной экономике.

Вместе с тем, экономические последствия международной трудовой миграции остаются предметом острых научных и политических дискуссий. Существуют диаметрально противоположные оценки влияния миграции на рынки труда, уровень заработной платы, государственные финансы и социальную сферу принимающих стран. Аналогичным образом, для стран происхождения мигрантов остается дискуссионным вопрос о том, является ли эмиграция квалифицированных кадров преимущественно потерей человеческого капитала или же открывает новые возможности для развития через денежные переводы и трансфер знаний. Эта неоднозначность оценок во многом обусловлена сложностью и многоаспектностью миграционных процессов, которые определяются взаимодействием экономических, социальных, политических и институциональных факторов.

Теоретическое осмысление международной трудовой миграции прошло длительную эволюцию от классических неоклассических моделей, рассматривавших миграцию как результат рационального выбора индивида в условиях дифференциации доходов между странами, до современных комплексных подходов, учитывающих роль социальных сетей, институтов, миграционной политики и стратегий домохозяйств. Однако, несмотря на значительный прогресс в развитии теории миграции, сохраняется необходимость в систематизации существующих теоретических подходов и критическом анализе их объяснительного потенциала применительно к современным реалиям глобальных миграционных потоков.

Целью данной статьи является систематизация и критический анализ современных теоретических подходов к изучению экономических детерминант и последствий международной трудовой миграции. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: проанализировать эволюцию теоретических концепций миграции от классических к современным подходам; систематизировать представления об экономических факторах, определяющих миграционные решения на макро- и микроуровне; обобщить теоретические взгляды на экономические последствия трудовой миграции для стран-доноров и стран-реципиентов; выявить ограничения существующих теоретических подходов и перспективы их дальнейшего развития.

Материалы и методы исследования

Методологическую основу исследования составляют общенаучные методы анализа и синтеза, сравнительный и системный подходы. Материалами исследования послужили классические и современные теоретические работы зарубежных и отечественных ученых в области экономики миграции, публикации в ведущих международных журналах, аналитические материалы международных организаций.

Результаты исследования и их обсуждение

Теоретическое осмысление международной трудовой миграции прошло значительную эволюцию, отражающую изменение представлений о природе и механизмах миграционных процессов. Одним из первых систематических подходов к объяснению миграции стала теория притяжения-выталкивания, сформулированная Эверетом Ли в 1966 году. Согласно этой концепции, миграционные решения определяются взаимодействием факторов выталкивания в регионе происхождения, факторов притяжения в регионе назначения, промежуточных препятствий и личностных характеристик мигрантов [1]. К факторам выталкивания относятся низкий уровень жизни, высокая безработица, политическая нестабильность, а к факторам притяжения – более высокие заработки, лучшие условия труда, социальные гарантии. Хотя данная теория предоставила полезную эвристическую рамку, она не объясняла механизмы принятия миграционных решений и оставалась преимущественно описательной.

Качественно новый уровень теоретического анализа был достигнут с развитием неоклассической экономической теории миграции, представленной в работах Джона Харриса и Майкла Тодаро. Модель Тодаро-Харриса рассматривает миграцию как результат рационального выбора индивида, максимизирующего ожидаемый доход на протяжении жизненного цикла [2]. Ключевым элементом модели является концепция ожидаемого дохода, который определяется не только разницей в уровне заработной платы между регионами, но и вероятностью трудоустройства в месте назначения. Индивид принимает решение о миграции, если приведенная стоимость ожидаемых выгод превышает издержки переезда. Эта модель успешно объясняла феномен миграции из сельских районов в города развивающихся стран при наличии высокой городской безработицы. Неоклассический подход в его макроэкономической версии интерпретирует международную миграцию как механизм перераспределения труда из стран с его избытком в страны с дефицитом рабочей силы, что теоретически должно приводить к выравниванию заработной платы и маргинальной производительности труда между странами.

Параллельно развивалась теория человеческого капитала, в рамках которой миграция рассматривается как инвестиция в человеческий капитал. Решение о миграции принимается на основе сравнения выгод и издержек, аналогично инвестициям в образование или профессиональную подготовку. Молодые люди более склонны к миграции, поскольку имеют более длительный период для получения отдачи от инвестиций, тогда как издержки адаптации и психологические издержки переезда одинаковы для всех возрастных групп. Эта теория помогает объяснить возрастную и образовательную селективность миграционных потоков.

Критика неоклассических подходов за чрезмерный индивидуализм и игнорирование социального контекста миграционных решений привела к формированию альтернативных теоретических концепций. Теория новой экономики трудовой миграции, разработанная Одедом Старком и его коллегами, переносит фокус анализа с индивида на домохозяйство как единицу принятия решений [3]. Согласно этому подходу, домохозяйства используют миграцию как стратегию диверсификации рисков и преодоления несовершенств рынков капитала, страхования и кредита в развивающихся странах. Отправляя одного или нескольких членов семьи на заработки за границу, домохозяйство диверсифицирует источники дохода и получает доступ к финансовым ресурсам для инвестиций в производственную деятельность или образование. Эта теория объясняет, почему миграция

может происходить даже при отсутствии значительных различий в доходах между странами, если существуют различия в рисках и доступе к капиталу.

Существенный вклад в понимание миграционных процессов внесла теория сегментированного рынка труда, предложенная Майклом Пиоре. Эта концепция связывает международную миграцию со структурным спросом на труд в развитых экономиках, где существует дуализм рынка труда [4]. Первичный сектор характеризуется стабильной занятостью, высокой заработной платой и перспективами карьерного роста, тогда как вторичный сектор предлагает нестабильные, низкооплачиваемые рабочие места без возможностей продвижения. Местные работники избегают занятости во вторичном секторе из-за низкого социального статуса таких позиций, что создает структурный спрос на иностранную рабочую силу. Таким образом, миграция инициируется не факторами выталкивания в странах происхождения, а постоянным спросом на труд в принимающих странах.

Дальнейшее развитие теории миграции связано с признанием роли социальных сетей и накопленного миграционного опыта. Теория миграционных сетей рассматривает, как межличностные связи между мигрантами и потенциальными мигрантами снижают издержки и риски перемещения, создавая самоподдерживающийся процесс миграции. Миграционные сети предоставляют информацию о возможностях трудоустройства, помощь в адаптации и эмоциональную поддержку, что существенно облегчает миграционный переход. Это объясняет феномен цепной миграции и концентрацию мигрантов из определенных регионов в конкретных принимающих сообществах.

Таблица 1. Основные теоретические подходы к анализу международной трудовой миграции

Теория	Ключевые представители	Единица анализа	Основные детерминанты миграции	Ограничения
Теория притяжения-выталкивания	Э. Ли (1966)	Индивид	Различия в экономических, социальных и политических условиях между регионами	Описательный характер, отсутствие анализа механизмов принятия решений
Неоклассическая теория	Дж. Харрис, М. Тодаро (1970)	Индивид	Различия в заработной плате и ожидаемых доходах	Игнорирование социального контекста и несовершенств рынка
Теория человеческого капитала	Г. Беккер, Л. Шульц	Индивид	Инвестиции в человеческий капитал, возраст, образование	Недооценка институциональных барьеров
Теория новой экономики миграции	О. Старк (1991)	Домохозяйство	Диверсификация рисков, несовершенство рынков капитала	Недостаточное внимание к макроструктурным факторам
Теория сегментированного рынка труда	М. Пиоре (1979)	Структура рынка труда	Структурный спрос на труд	Ограниченная объяснительная сила для

			во вторичном секторе	высококвалифицированной миграции
Теория миграционных сетей	Д. Массей	Социальные сети	Социальный капитал, накопленный миграционный опыт	Трудности операционализации концепции социального капитала

Представленный обзор демонстрирует, что современная теория международной трудовой миграции характеризуется теоретическим плюрализмом, отражающим многомерность и сложность миграционных процессов. Каждая из рассмотренных теорий вносит вклад в понимание определенных аспектов миграции, однако ни одна не предоставляет исчерпывающего объяснения всего спектра миграционных явлений.

Экономические факторы, определяющие международную трудовую миграцию, действуют на различных уровнях анализа и характеризуются значительной сложностью взаимодействия. Понимание этих детерминант требует рассмотрения как макроэкономических процессов, формирующих структурные условия для миграции, так и микроэкономических механизмов принятия индивидуальных и семейных решений о перемещении. Кроме того, важнейшую роль играют институциональные факторы, опосредующие влияние экономических переменных на миграционное поведение.

На макроэкономическом уровне наиболее очевидным и исторически первым признанным детерминантом международной трудовой миграции выступает дифференциация в уровнях заработной платы и доходов между странами. Значительные различия в оплате труда за выполнение аналогичных функций создают мощные экономические стимулы для перемещения рабочей силы из стран с низким уровнем доходов в страны с высокими заработками. Согласно данным Всемирного банка, средняя заработная плата в развитых странах может превышать аналогичные показатели в развивающихся странах в десять и более раз, что делает миграцию экономически привлекательной даже при наличии существенных издержек переезда и адаптации [5]. Однако эмпирические исследования демонстрируют, что простая модель дифференциации доходов недостаточна для объяснения миграционных потоков, поскольку не все страны с низкими доходами генерируют значительную эмиграцию, а направления миграции не всегда соответствуют градиенту доходов. Это указывает на необходимость учета дополнительных факторов, модифицирующих базовое влияние различий в заработной плате.

Важным макроэкономическим детерминантом миграции является дифференциация уровней безработицы между странами и регионами. Высокая безработица в стране происхождения снижает ожидаемый доход от работы на родине и увеличивает привлекательность миграции даже в случаях, когда номинальные различия в заработной плате не столь велики. Особенно значимым этот фактор становится для молодых людей, входящих на рынок труда в условиях ограниченных возможностей трудоустройства. Эмпирические исследования показывают устойчивую отрицательную корреляцию между уровнем безработицы в стране происхождения и интенсивностью эмиграции, хотя эта зависимость не является линейной и модифицируется другими факторами, такими как доступ к финансовым ресурсам для осуществления миграции [6].

Темпы экономического роста и структурные изменения в экономике представляют собой еще один важный макроэкономический детерминант миграции, причем их влияние носит сложный и неоднозначный характер. С одной стороны, быстрый экономический рост в стране происхождения может снижать миграционное давление за счет создания новых рабочих мест и повышения доходов населения. С другой стороны, на ранних стадиях экономического развития рост может парадоксальным образом стимулировать эмиграцию, поскольку повышение доходов расширяет финансовые возможности домохозяйств для осуществления миграции, которая требует значительных первоначальных инвестиций.

Этот феномен получил название миграционного горба: интенсивность эмиграции возрастает на начальных этапах экономического развития страны и снижается по мере достижения более высокого уровня благосостояния. Структурные изменения в экономике, особенно переход от аграрной к индустриальной и постиндустриальной модели, создают диспропорции на рынке труда, когда традиционные сектора сокращаются быстрее, чем создаются рабочие места в новых отраслях, что может временно усиливать миграционное давление.

Демографические факторы играют существенную роль в формировании предложения потенциальных мигрантов и спроса на иностранную рабочую силу. Страны с молодой возрастной структурой населения и высокой долей лиц в трудоспособном возрасте сталкиваются с необходимостью создания большого количества новых рабочих мест для абсорбции входящих на рынок труда когорт. При недостаточных темпах создания рабочих мест формируется избыточное предложение труда, создающее демографическое давление на эмиграцию. Напротив, развитые страны с стареющим населением и сокращающейся долей трудоспособного контингента испытывают растущую потребность в привлечении иностранной рабочей силы для поддержания экономического роста и финансирования пенсионных систем. Демографический переход, происходящий в разное время в различных странах мира, создает структурные условия для интенсификации международной трудовой миграции.

На микроэкономическом уровне решения о миграции принимаются индивидами и домохозяйствами на основе сравнения ожидаемых выгод и издержек. Концепция максимизации индивидуальной полезности, центральная для неоклассического подхода, предполагает, что потенциальный мигрант оценивает приведенную стоимость потока будущих доходов в месте происхождения и в возможном месте назначения, учитывая прямые издержки переезда, издержки адаптации, психологические издержки разрыва социальных связей и риски, связанные с миграцией. Важным элементом этого расчета является временной горизонт: молодые люди имеют более длительный период для получения отдачи от миграционных инвестиций, что делает миграцию для них более привлекательной по сравнению с людьми старшего возраста. Уровень образования и профессиональная квалификация влияют на ожидаемые выгоды от миграции, причем это влияние может быть разнонаправленным в зависимости от признания квалификаций в принимающей стране и структуры спроса на рынке труда [7].

Инвестиции в человеческий капитал и ожидаемая отдача от этих инвестиций представляют собой важный микроэкономический детерминант миграции. Индивиды с более высоким уровнем образования обладают большей адаптивностью и способностью к успешной интеграции в иностранном рынке труда, что снижает риски миграции и повышает ожидаемую отдачу. Однако в странах с ограниченными возможностями применения человеческого капитала высокообразованные специалисты могут столкнуться с безработицей или вынужденной занятостью на позициях, не соответствующих их квалификации, что создает особенно сильные стимулы для эмиграции. Феномен утечки мозгов в значительной степени объясняется именно несоответствием между накопленным человеческим капиталом и возможностями его реализации в стране происхождения.

Стратегии диверсификации рисков и управления неопределенностью, концептуализированные в теории новой экономики миграции, представляют собой важный микроэкономический механизм, особенно актуальный для домохозяйств в развивающихся странах. В условиях несовершенных рынков капитала, страхования и кредита, характерных для многих развивающихся экономик, домохозяйства не имеют доступа к формальным механизмам управления рисками, связанными с колебаниями доходов от сельскохозяйственной деятельности, потерей работы или неурожаем. Отправка членов семьи на работу за границу позволяет диверсифицировать источники дохода домохозяйства и создать независимый от местных экономических условий поток денежных поступлений. Денежные переводы мигрантов служат формой само-страхования домохозяйства,

обеспечивая финансовую подушку безопасности в периоды экономических трудностей. Эмпирические исследования подтверждают, что домохозяйства с мигрантами демонстрируют более стабильные паттерны потребления и меньшую уязвимость к экономическим шокам по сравнению с немигрантскими домохозяйствами.

Концепция относительной депривации добавляет важное измерение к пониманию микроэкономических детерминант миграции, выходя за рамки абсолютных уровней дохода. Согласно этому подходу, миграционные решения определяются не только абсолютным уровнем благосостояния домохозяйства, но и его относительным положением в референтной группе или сообществе. Домохозяйства, находящиеся в нижней части распределения доходов в своем сообществе, испытывают большее чувство относительной депривации и имеют более сильные стимулы к миграции даже при одинаковом абсолютном уровне дохода [8]. Это помогает объяснить, почему миграция часто происходит не из беднейших, а из относительно обеспеченных сообществ, где существует достаточно ресурсов для осуществления миграции, но сохраняется значительное неравенство.

Институциональные факторы играют критическую роль в опосредовании влияния экономических детерминант на реальные миграционные потоки. Миграционная политика принимающих стран, включающая визовые режимы, квоты на различные категории мигрантов, требования к квалификации и процедуры легализации, определяет легальные возможности для миграции и структурирует состав миграционных потоков. Рестриктивная миграционная политика может существенно снижать объемы легальной миграции даже при наличии сильных экономических стимулов, одновременно стимулируя нелегальную миграцию и создавая спрос на услуги посредников. Транспортные издержки и географическое расстояние традиционно рассматривались как важные барьеры миграции, однако их значение постепенно снижается с развитием транспортной инфраструктуры и удешевлением перевозок, хотя для наиболее бедных потенциальных мигрантов транспортные издержки остаются существенным ограничением.

Информационные каналы и миграционные сети представляют собой важный институциональный механизм, снижающий издержки и риски миграции. Наличие родственников, друзей или земляков в стране назначения предоставляет потенциальным мигрантам доступ к информации о возможностях трудоустройства, условиях жизни и требованиях миграционного законодательства, что существенно снижает неопределенность миграционного решения. Миграционные сети также обеспечивают практическую помощь в поиске жилья и работы, эмоциональную поддержку в процессе адаптации и могут предоставлять финансовую помощь для покрытия первоначальных издержек миграции. Накопленный миграционный опыт сообщества создает эффект самоподдерживающегося процесса, когда каждый новый мигрант снижает издержки миграции для последующих потенциальных мигрантов из того же сообщества.

Таблица 2. Экономические детерминанты международной трудовой миграции

Уровень анализа	Категория факторов	Конкретные детерминанты	Механизм влияния	Эмпирическая значимость
Макроэкономический	Различия в доходах	Дифференциация заработной платы между странами	Создание экономических стимулов для перемещения	Высокая, но недостаточна для полного объяснения
Макроэкономический	Рынок труда	Различия в уровнях безработицы	Влияние на ожидаемый доход и вероятность	Средняя, зависит от типа миграции

			трудоустройс тва	
Макроэкономический	Экономическое развитие	Темпы роста ВВП, структурные изменения	Нелинейное влияние через миграционный горб	Высокая для объяснения долгосрочных трендов
Макроэкономический	Демография	Возрастная структура населения, демографическое давление	Формирование предложения и спроса на труд	Высокая для прогнозирования будущих потоков
Микроэкономический	Индивидуальный выбор	Максимизация полезности, возраст, образование	Сравнение издержек и выгод миграции	Высокая для объяснения селективности
Микроэкономический	Человеческий капитал	Инвестиции в образование, ожидаемая отдача	Влияние на адаптивность и успешность интеграции	Высокая, особенно для квалифицированной миграции
Микроэкономический	Стратегии домохозяйств	Диверсификация рисков, несовершенства рынков	Миграция как само-страхование и доступ к капиталу	Высокая для миграции из развивающихся стран
Микроэкономический	Социальное сравнение	Относительная депривация, неравенство	Влияние относительного положения в референтной группе	Средняя, дополняет абсолютные факторы
Институциональный	Миграционная политика	Визовые режимы, квоты, требования к квалификации	Создание легальных возможностей и ограничений	Очень высокая для структурирования потоков
Институциональный	Барьеры мобильности	Транспортные издержки, географическое расстояние	Прямые издержки миграции	Снижающаяся со временем
Институциональный	Социальные сети	Миграционные сети, диаспоры, информационные каналы	Снижение издержек и рисков через социальный капитал	Очень высокая для цепной миграции
Институциональный	Посредники	Агентства по трудоустройству, рекрутеры	Облегчение миграционного процесса и сопоставления спроса и предложения	Средняя, зависит от типа миграции

Представленный анализ демонстрирует многоуровневую и многофакторную природу экономических детерминант международной трудовой миграции. Реальные миграционные процессы определяются сложным взаимодействием макроэкономических условий, индивидуальных и семейных стратегий и институциональных факторов, что требует интегрированного подхода к их изучению.

Экономические последствия международной трудовой миграции для стран происхождения мигрантов характеризуются значительной неоднозначностью и продолжают оставаться предметом интенсивных научных дискуссий. Традиционно доминировавшая в литературе пессимистическая оценка эмиграции как безвозвратной потери человеческого капитала постепенно уступает место более нюансированному пониманию, признающему как потенциальные издержки, так и выгоды миграции для отправляющих стран.

Наиболее очевидным и количественно значимым позитивным эффектом международной трудовой миграции для стран-доноров являются денежные переводы мигрантов. Объем официально зарегистрированных денежных переводов в развивающиеся страны превысил в 2019 году 548 миллиардов долларов, что более чем в три раза превышает объемы официальной помощи развитию и сопоставимо с прямыми иностранными инвестициями. Денежные переводы играют критическую роль в экономике многих стран, где они составляют значительную долю ВВП, достигая в отдельных случаях тридцати и более процентов. Эти финансовые потоки непосредственно увеличивают доходы домохозяйств-получателей, снижают уровень бедности и улучшают доступ к образованию и здравоохранению [9]. На макроэкономическом уровне денежные переводы способствуют стабилизации платежного баланса, увеличивают валютные резервы и могут стимулировать внутреннее потребление и инвестиции. Важной характеристикой денежных переводов является их контрциклическая природа: в периоды экономических трудностей в стране происхождения мигранты склонны увеличивать переводы для поддержки семей, что обеспечивает важный механизм сглаживания экономических шоков.

Эмиграция может оказывать позитивное влияние на рынок труда страны происхождения через снижение безработицы и уменьшение давления на ограниченные возможности занятости. В странах с высокой безработицей, особенно среди молодежи, отток части трудоспособного населения может облегчить диспропорции на рынке труда и улучшить условия занятости для остающихся работников. Сокращение предложения труда в определенных сегментах рынка может приводить к повышению заработной платы, особенно в тех секторах и регионах, откуда происходит наиболее интенсивная эмиграция. Однако этот эффект зависит от характеристик мигрантов и структуры рынка труда, и может быть ограниченным в условиях высокой структурной безработицы.

Все большее признание в научной литературе получает концепция циркуляции мозгов как альтернатива традиционному пониманию утечки мозгов. Согласно этому подходу, квалифицированные мигранты могут способствовать развитию страны происхождения через трансфер знаний, технологий и деловых практик, даже не возвращаясь на постоянное место жительства. Диаспоры высококвалифицированных специалистов формируют трансграничные профессиональные сети, облегчающие доступ к международным рынкам, инвестициям и научным коллаборациям [10]. Возвращающиеся мигранты, накопившие профессиональный опыт, финансовый капитал и деловые связи за рубежом, могут становиться катализаторами предпринимательской активности и инноваций в странах происхождения. Эмпирические исследования демонстрируют, что предприятия, основанные возвращающимися мигрантами, часто характеризуются более высокой производительностью и инновационностью по сравнению с фирмами, созданными немигрантами.

Однако международная трудовая миграция порождает и существенные негативные последствия для стран-доноров. Утечка мозгов остается серьезной проблемой для многих развивающихся стран, особенно в критических секторах, таких как здравоохранение и

образование. Эмиграция врачей, медицинских сестер, учителей и инженеров создает дефицит квалифицированных кадров, который особенно болезненно ощущается в странах с ограниченными возможностями подготовки специалистов. Инвестиции государства в образование и профессиональную подготовку специалистов, которые впоследствии эмигрируют, представляют собой фактический субсидию развитым странам со стороны развивающихся экономик. Селективный характер миграции, при котором эмигрируют наиболее образованные, молодые и предприимчивые члены общества, может снижать потенциал экономического развития и инноваций в странах происхождения.

Демографические последствия интенсивной эмиграции включают нарушение возрастной и гендерной структуры населения, что может создавать дополнительные социальные и экономические проблемы. В регионах с высокой эмиграцией мужчин трудоспособного возраста возрастает нагрузка на женщин, которые вынуждены совмещать традиционные домашние обязанности с экономической деятельностью. Длительное отсутствие одного из родителей негативно влияет на благополучие детей и может иметь долгосрочные социальные последствия. Масштабная эмиграция молодых людей ускоряет старение населения в странах-донорах и может создавать проблемы для устойчивости пенсионных систем и долгосрочного экономического роста [11].

Экономическая зависимость от денежных переводов мигрантов, несмотря на их очевидные краткосрочные выгоды, может порождать долгосрочные структурные проблемы. Значительные притоки денежных переводов могут приводить к удорожанию реального обменного курса и снижению конкурентоспособности экспортных отраслей, создавая эффект, аналогичный голландской болезни. На микроуровне зависимость домохозяйств от переводов может снижать стимулы к участию в рабочей силе и продуктивной экономической деятельности, особенно среди членов семей, оставшихся на родине. Перспектива миграции может также негативно влиять на стимулы к инвестициям в образование и развитие человеческого капитала, если ожидаемая работа за рубежом не требует высокой квалификации.

Экономические последствия международной трудовой миграции для принимающих стран представляют собой один из наиболее политизированных и дискуссионных вопросов современной экономической науки. Общественные дебаты часто характеризуются поляризацией мнений, в то время как эмпирические исследования демонстрируют более нюансированную картину, где характер и масштаб воздействия миграции существенно зависят от квалификационной структуры миграционных потоков, степени комплементарности мигрантов и местной рабочей силы, а также институциональных характеристик принимающей экономики.

Наиболее очевидным позитивным вкладом трудовой миграции в экономику принимающих стран является восполнение дефицита рабочей силы в секторах и профессиях, где наблюдается нехватка местных работников. Развитие экономики сталкиваются с устойчивым дефицитом рабочей силы как в высококвалифицированных секторах, требующих специализированных знаний в области информационных технологий, инженерии и здравоохранения, так и в низкоквалифицированных отраслях, таких как сельское хозяйство, строительство, общественное питание и уход за престарелыми. Местные работники часто избегают занятости в последних секторах из-за тяжелых условий труда, низкой заработной платы и ограниченных перспектив карьерного роста, что создает структурный спрос на иностранную рабочую силу. Трудовые мигранты заполняют эти вакансии, обеспечивая функционирование критически важных секторов экономики и предотвращая возможное сокращение производства из-за дефицита рабочей силы [12].

Вклад миграции в экономический рост и производительность принимающих стран реализуется через несколько механизмов. Приток рабочей силы увеличивает совокупное предложение труда и позволяет расширить масштабы производства, особенно в трудоинтенсивных секторах. Многочисленные эмпирические исследования демонстрируют, что иммиграция оказывает позитивное влияние на долгосрочный

экономический рост принимающих стран, хотя величина этого эффекта варьируется в зависимости от характеристик мигрантов и структуры экономики. Высококвалифицированные мигранты вносят особенно значительный вклад в инновационную деятельность и технологическое развитие: исследования показывают, что иммигранты непропорционально представлены среди основателей успешных технологических компаний и авторов патентов в развитых странах. Культурное и этническое разнообразие, привносимое миграцией, может стимулировать креативность и инновации в организациях, хотя реализация этого потенциала требует эффективного управления разнообразием [13].

Фискальное влияние иммиграции на государственные финансы принимающих стран представляет собой сложный баланс налоговых поступлений и социальных расходов. Трудовые мигранты уплачивают подоходные налоги, взносы социального страхования и косвенные налоги, что увеличивает государственные доходы. Одновременно они пользуются государственными услугами и могут получать социальные трансферты, что создает фискальные издержки. Эмпирические исследования, проведенные для различных развитых стран, показывают, что в долгосрочной перспективе чистый фискальный эффект иммиграции является умеренно позитивным или близким к нулю, причем он существенно зависит от возрастной и квалификационной структуры мигрантов. Молодые трудовые мигранты, прибывающие в принимающую страну после завершения образования, представляют особенно выгодную категорию с фискальной точки зрения, поскольку принимающая страна не несла издержек их воспитания и образования, но получает налоговые поступления в наиболее продуктивные годы их жизни.

Демографический вклад иммиграции приобретает возрастающее значение для развитых стран, сталкивающихся с вызовами старения населения и снижения рождаемости. Трудовая миграция способствует омоложению возрастной структуры населения и увеличению доли лиц трудоспособного возраста, что критически важно для поддержания соотношения между численностью работающих и пенсионеров. Притоки молодых мигрантов помогают смягчить демографическое давление на пенсионные системы и систему здравоохранения, хотя полностью решить проблему старения населения только за счет иммиграции не представляется возможным без масштабного увеличения миграционных потоков [14].

Наиболее противоречивым аспектом экономического воздействия иммиграции остается ее влияние на рынок труда принимающих стран, особенно на занятость и заработную плату местных работников. Теоретически увеличение предложения труда должно оказывать понижающее давление на заработную плату и создавать конкуренцию за рабочие места. Однако большинство эмпирических исследований обнаруживают относительно небольшое негативное влияние иммиграции на заработную плату местных работников, а влияние на занятость часто оказывается статистически незначимым. Это объясняется несколькими факторами, включая комплементарность навыков мигрантов и местных работников, способность экономики адаптироваться к изменениям предложения труда через расширение производства, и географическую и профессиональную мобильность местных работников. Негативные эффекты, если они присутствуют, концентрируются в основном среди низкоквалифицированных местных работников и предыдущих волн иммигрантов, непосредственно конкурирующих с новоприбывшими мигрантами за схожие рабочие места.

Рассмотренные теоретические подходы к изучению международной трудовой миграции, несмотря на их значительный вклад в понимание миграционных процессов, характеризуются рядом существенных ограничений, которые необходимо учитывать при их применении к анализу современных миграционных явлений. Критическое осмысление этих ограничений открывает перспективы для дальнейшего развития теории миграции и повышения ее объяснительной силы.

Неоклассические теории миграции, базирующиеся на предпосылках рациональности индивида и совершенной информации, существенно упрощают реальность процесса принятия миграционных решений. Предположение о том, что индивиды обладают полной информацией о возможностях трудоустройства, уровнях заработной платы и условиях жизни в потенциальных странах назначения, явно не соответствует действительности, особенно для мигрантов из отдаленных регионов с ограниченным доступом к достоверной информации. Концепция *homo economicus*, максимизирующего ожидаемый доход, игнорирует важность неэкономических факторов, таких как семейные связи, культурная близость, языковые барьеры и психологические издержки разрыва с привычной средой, которые играют критическую роль в реальных миграционных решениях. Фокус на индивидуальном принятии решений в ранних неоклассических моделях недооценивает роль семьи и домохозяйства как коллективной единицы, что частично преодолевается в теории новой экономики миграции, но требует дальнейшей разработки.

Существенным ограничением большинства экономических теорий миграции является недостаточное внимание к институциональным факторам и роли государственной политики. Миграционная политика принимающих стран не просто создает барьеры или облегчает миграцию, но активно структурирует миграционные потоки, определяя их объем, направление и состав. Визовые режимы, системы отбора мигрантов по баллам, программы временной трудовой миграции и процедуры предоставления убежища создают институциональные каналы и категории миграции, которые не могут быть адекватно объяснены только экономическими детерминантами. Политическая экономия миграционной политики, отражающая баланс интересов различных групп в принимающем обществе, остается недостаточно интегрированной в экономические теории миграции.

Междисциплинарная природа миграционных процессов требует выхода за пределы чисто экономического анализа и интеграции социологических, антропологических и политических измерений. Миграция представляет собой не только экономическое перемещение рабочей силы, но и социальный процесс, включающий формирование транснациональных сообществ, трансформацию идентичностей и реконфигурацию социальных отношений. Культурные факторы, такие как колониальные связи, общий язык и исторические миграционные паттерны, оказывают существенное влияние на направление миграционных потоков, что не находит адекватного отражения в экономических теориях. Гендерное измерение миграции, включающее специфику женской миграции и различия в миграционных траекториях мужчин и женщин, долгое время оставалось на периферии теоретического анализа.

Проблема эмпирической верификации теоретических моделей миграции остается серьезным методологическим вызовом. Сложность идентификации причинно-следственных связей в наблюдательных данных, эндогенность многих переменных и трудности измерения ключевых концепций, таких как социальный капитал или миграционные сети, ограничивают возможности эмпирического тестирования теорий. Различия в институциональных контекстах, исторических траекториях и характеристиках миграционных потоков между странами затрудняют обобщение результатов отдельных исследований и формулирование универсальных теоретических закономерностей. Необходимость интеграции различных теоретических подходов в более комплексные аналитические рамки становится все более очевидной для адекватного понимания современных миграционных процессов во всей их сложности и многомерности.

Заключение

Проведенный анализ современных теоретических подходов к изучению экономических детерминант и последствий международной трудовой миграции демонстрирует значительную эволюцию научного понимания этого сложного и многогранного явления. От ранних описательных моделей притяжения-выталкивания теория миграции прошла путь к более комплексным концепциям, учитывающим роль

домохозяйств, социальных сетей, институтов и структурных характеристик рынков труда. Каждый из рассмотренных теоретических подходов вносит важный вклад в понимание определенных аспектов миграционных процессов, однако ни один из них не предоставляет исчерпывающего объяснения всего спектра миграционных явлений.

Систематизация экономических детерминант миграции на макро-, микро- и институциональном уровнях выявляет многофакторную природу миграционных решений. Дифференциация доходов и различия в экономических возможностях между странами создают базовые структурные условия для миграции, однако реализация миграционного потенциала зависит от сложного взаимодействия индивидуальных характеристик, стратегий домохозяйств, социальных сетей и институциональных барьеров. Признание этой сложности требует отказа от односторонних объяснений и движения к интегрированным теоретическим рамкам.

Анализ экономических последствий миграции для стран-доноров и принимающих стран показывает неоднозначность и контекстуальную зависимость эффектов миграции. Для стран происхождения миграция одновременно представляет собой источник финансовых ресурсов через денежные переводы и канал трансфера знаний, но также порождает риски утечки человеческого капитала и демографических дисбалансов. Для принимающих стран миграция способствует восполнению дефицита рабочей силы и экономическому росту, но может создавать краткосрочные вызовы для местных рынков труда и социальных систем.

Перспективы дальнейшего развития теории международной трудовой миграции связаны с более полной интеграцией институционального анализа, учетом транснационального характера современной миграции и междисциплинарным синтезом экономических, социологических и политических подходов. Практическая значимость теоретического анализа проявляется в возможности формирования более эффективной и справедливой миграционной политики, максимизирующей выгоды и минимизирующей издержки миграции для всех вовлеченных сторон.

Список источников

1. Lee, E.S. A theory of migration. *Demography* 3, 47–57 (1966). <https://doi.org/10.2307/2060063>
2. Harris, John R & Todaro, Michael P, 1970. "Migration, Unemployment & Development: A Two-Sector Analysis," *American Economic Review*, American Economic Association, vol. 60(1), pages 126-142.
3. Stark, O., & Bloom, D. E. (1985). The New Economics of Labor Migration. *The American Economic Review*, 75, 173-178.
4. Piore, M.J. (1979) *Birds of Passage: Migrant Labour in Industrial Societies*. Cambridge University Press, Cambridge.
5. World Bank. Migration and Remittances Data. Washington, DC: World Bank, 2021. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/migration/overview>
6. Hatton, T.J., Williamson, J.G. (2005). What Fundamentals Drive World Migration?. In: Borjas, G.J., Crisp, J. (eds) *Poverty, International Migration and Asylum. Studies in Development Economics and Policy*. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/9780230522534_2
7. Borjas, George J., Self-Selection and the Earnings of Immigrants (May 1987). NBER Working Paper No. w2248. <https://ssrn.com/abstract=975941>
8. Stark, O., Taylor, J.E. Relative deprivation and international migration oded stark. *Demography* 26, 1–14 (1989). <https://doi.org/10.2307/2061490>
9. Page, John and Adams, Jr., Richard H., International Migration, Remittances, and Poverty in Developing Countries (December 2003). <https://ssrn.com/abstract=636598>
10. Michael Storper, The new argonauts: regional advantage in a global economy AnnaLee Saxenian, *Journal of Economic Geography*, Volume 7, Issue 1, January 2007, Pages 113–117, <https://doi.org/10.1093/jeg/lbl021>

11. Docquier, Frédéric, and Hillel Rapoport. 2012. "Globalization, Brain Drain, and Development." *Journal of Economic Literature* 50 (3): 681–730.
12. Christian Dustmann, Tommaso Frattini, Ian P. Preston, The Effect of Immigration along the Distribution of Wages, *The Review of Economic Studies*, Volume 80, Issue 1, January 2013, Pages 145–173, <https://doi.org/10.1093/restud/rds019>
13. Hunt, Jennifer, and Marjolaine Gauthier-Loiselle. 2010. "How Much Does Immigration Boost Innovation?" *American Economic Journal: Macroeconomics* 2 (2): 31–56.
14. OECD. *International Migration Outlook 2020*. Paris: OECD Publishing, 2020. 356 p.

Сведения об авторах

Безпалько Анна Романовна, кандидат экономических наук, доцент, ФГБОУ ВО «СПбГЛТУ им. С.М. Кирова», Санкт-Петербург, Россия

Марикян Екатерина Андреевна, ассистент кафедры экономической теории ФГБОУ ВО «Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева», г. Астрахань, Россия,

Матвеева Инна Владимировна, старший преподаватель кафедры экономической теории ФГБОУ ВО «Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева», г. Астрахань, Россия

Information about the authors

Anna Romanovna Bezpalko, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Saint Petersburg State Forest Technical University named after S.M. Kirov, Saint Petersburg, Russia.

Marikyan Ekaterina Andreevna, Assistant of the Department of Economic Theory, Astrakhan State University named after V. N. Tatishchev, Astrakhan, Russia

Matveeva Inna Vladimirovna, Senior Lecturer of the Department of Economic Theory, Astrakhan State University named after V. N. Tatishchev, Astrakhan, Russia

УДК 336.71

DOI 10.26118/2782-4586.2025.84.53.004

Григорьян Дмитрий Эдуардович

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Данилкин Кирилл Игоревич

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

**Финансовая безопасность Российской Федерации:
проблемы и поиск решений в банковском и производственном секторе**

Аннотация. В статье рассмотрена и проанализирована финансовая безопасность Российской Федерации в банковском и производственном секторах в современной геополитической ситуации, характеризующейся как крайне напряженная. Рассмотрено влияние банковского и производственного сектора на финансовую безопасность РФ, оценена возможная уязвимость данных секторов в условиях множества санкционных ограничений. Проанализировано возможное влияние на население и уязвимость населения и корпоративного сектора в существующих условиях. Сделан вывод о том, что несмотря на внешнее политическое и экономическое давление на банковский и производственный секторы нашего государства, уже были найдены методы обхода данных трудностей, и развитие продолжается, что непреодолимых преград не существует, и всегда найдется возможность обхода санкций недружественных государств. При грамотном взаимодействии связанных секторов экономики, возможно планомерное и систематизированное решение задач, позволяющих адаптивно реагировать на возникающие трудности, как внутренние, так и внешние.

Ключевые слова: финансовая безопасность, банковский сектор, производственный сектор, внешние ограничения, государство.

Grigorian Dmitry Eduardovich

Financial University under the Government of the Russian Federation

Danilkin Kirill Igorevich

Financial University under the Government of the Russian Federation

**Financial security of the Russian Federation: problems and search for solutions in the
banking and manufacturing sector**

Abstract. The article examines and analyzes the financial security of the Russian Federation in the banking and industrial sectors within the contemporary geopolitical situation, characterized as highly tense. It explores the influence of the banking and industrial sectors on the financial security of the Russian Federation and assesses the potential vulnerability of these sectors under the conditions of multiple sanctions restrictions. The potential impact on the population, as well as the vulnerability of both the population and the corporate sector under the existing conditions, is analyzed. The conclusion is drawn that, despite external political and economic pressure on the banking and industrial sectors of our state, methods to circumvent these difficulties have already been found, and development continues. It is asserted that there are no insurmountable obstacles, and there will always be an opportunity to bypass the sanctions of unfriendly states. With competent interaction between the interrelated sectors of the economy, a systematic and methodical solution to challenges is possible, allowing for an adaptive response to emerging difficulties, both internal and external.

Keywords: financial security, banking sector, manufacturing sector, external constraints, government.

Современная геополитическая ситуация характеризуется как крайне напряженная, вследствие чего применяются меры по сдерживанию так называемых противников. Основной мерой является наложение санкций – ограничений в экономической сфере. В нашем случае это геополитическое противостояние таких стран как США и Российская Федерация.

В условиях глобализации, начиная с распада СССР, Российская экономика была вовлечена в международные экономические отношения напрямую, что очень сильно пошатнуло возможную национальную экономическую безопасность страны в случае конфликта. Так, к примеру, Россия в начале своего развития, как страны-участницы глобальных экономических отношений была очень зависима от импорта как технологий, так и других не менее важных товаров и услуг.

Так, первая глобальная трещина в американо-российских отношениях произошла 6 марта 2014 года, когда президент США Барак Обама подписал указ 13660 "О блокировании собственности некоторых лиц, способствующих ситуации на Украине".

Спустя 10 лет в отношении России ввели рекордное количество санкций, а именно – более 12 тыс. санкций.

Цель работы - рассмотреть влияние данных ограничений на банковскую и производственную сферу нашей страны в контексте обеспечения финансовой безопасности. Задача работы рассмотреть появившиеся проблемы в сумме с прошлыми и выстроить логическое сравнение функционирования секторов до и после ограничений, обозначить основные тренды.

Объект исследования – внутренние и внешние угрозы финансовой безопасности Российской Федерации.

Предмет исследования – реагирование банковской и производственной сфера на возникшие проблемы на фоне существующих.

Основные методы исследования – анализ, моделирование, индукция.

Теоретическая значимость доклада обусловлена тем, что в современной экономической реальности производственная и банковская сфера играют одну из самых важных ролей в обеспечении развития и функционирования экономической системы, как единого целого, ведь без производства и без обеспечения его средствами, экономика России попросту не сможет развиваться и быть защищенной финансово.

Практические задачи – исследовать представленные данные в официальных источниках для определения будущих и текущих трендов развития экономики России и обеспечения финансовой безопасности страны.

Текущий год в финансовом отношении для населения оказался достаточно противоречив. Несмотря на меры, предпринимаемые Центральным Банком и Правительством РФ, ситуация с закредитованностью населения оставляет желать лучшего.

Данное направление финансовой безопасности, а именно – платежеспособность населения страны, является неотъемлемым фактором как на макроуровне, в виде национальной экономической безопасности, так и на микроуровне – работающий гражданин, получая зарплату, хочет не только погашать существующие задолженности, но и иметь возможность улучшить свое жилище, благосостояние его семьи, а также оставить средства на накопления.

Как мы знаем, ВВП по расходам считается как сумма валового потребления, государственных расходов, частных инвестиций, разности экспорта и импорта.

Закредитованность влияет на два слагаемых – валовое потребление и частные инвестиции.

С одной стороны, закредитованность населения приносит пользу при росте реального дохода населения, к примеру США 2002–2004 год.

Однако, при темпах закредитованности и инфляции, превалирующих над реальными доходами, экономика «перегревается», что приводит к «схлопыванию» кредитного пузыря.

Задолженности, формируемые гражданами, более не стимулируют экономический рост, а наоборот отягощают.

В таком случае, для погашения существующих задолженностей происходит формирование новых или же просто «взял кредит чтоб закрыть кредит». Данная система работает до момента пока гражданам неоткуда больше брать средства, падает спрос на товар, так как его более никто не может себе позволить, банки не получают ни тела кредита, ни процентов по нему, вследствие чего не могут создавать обеспеченную денежную массу, приводя «пузырь» к состоянию «взрыва». В такой экономике нет возможности к использованию средств будучи ранее задолженными.

Для недопущения такой ситуации ЦБ страны придерживается размеренной кредитной политики, через регулирование ключевой ставки, тем самым определяя «цену» кредиту.

Чем ниже ставка, тем дешевле и доступнее денежные средства, чем выше, тем дороже и средства, в нашем случае – кредит.

Однако при достаточно низкой ключевой ставке в экономике может возникнуть резкое увеличение инфляции, что приведет к финансовой нестабильности. Для поддержания уровня инфляции ЦБ использует инструменты сдерживающей монетарной политики, а именно поддержание ключевой ставки либо на уровне инфляции, либо на уровне превышающем.

Помимо этого, коммерческие банки вводят нормы для оценки возможной платежеспособности по кредитам для избежания преобладающего количества банкротств.

К примеру, во время ипотечного кризиса, в США практически не было ограничений для получения ипотечного кредита, вследствие чего разошлись спрос и предложение на рынке недвижимости, ведь у многих граждан был ипотечный кредит на недвижимость и при этом мог существовать ипотечный кредит под ипотечную недвижимость. Данная система была нацелена на дальнейшую перепродажу и извлечение прибыли, однако так как в один момент спрос сравнительно резко упал по отношению к предложению, а в существующей конкурентной системе это приводит к общему падению равновесной цены на рынке, граждане уже не могли более окупать свои ранее взятые ипотечные обстоятельства, что привело к краху всей системы ипотечных платежей.

Разберем на примере Российской Федерации.

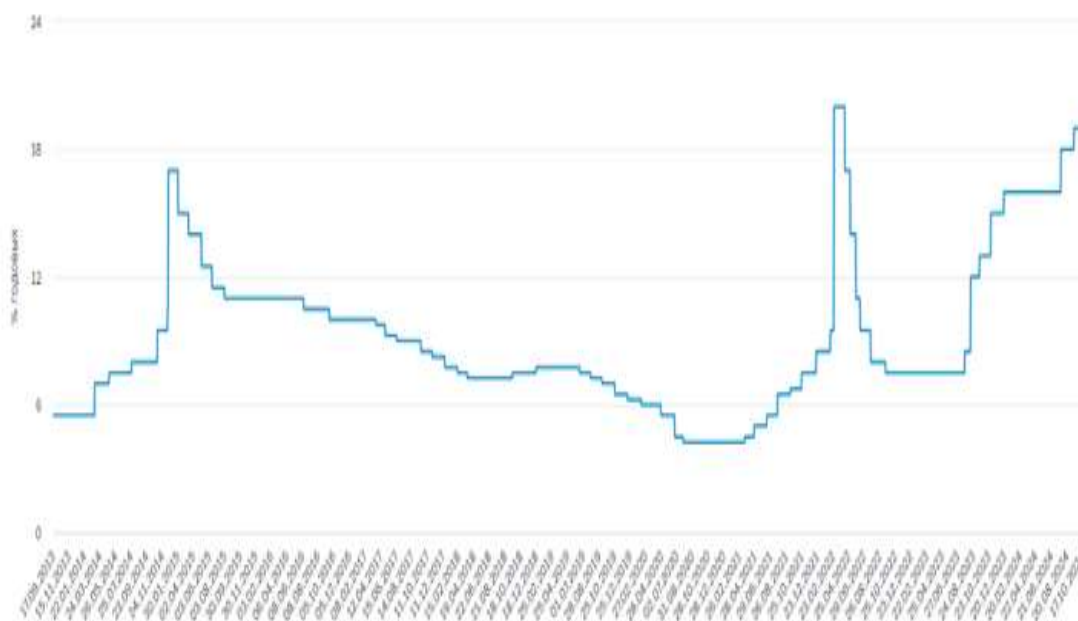


Рис 1. Ключевая ставка (ЦБ РФ [5,6]).

На основе данного графика видно, что в последние 2 года монетарная политика является нестабильной (с 2022 по 2024), это свидетельствует о том, что меры предпринимаемые ЦБ полностью не оправдываются, что приводит к резкому уменьшению и повышению ключевой ставки практически в 2 раза.

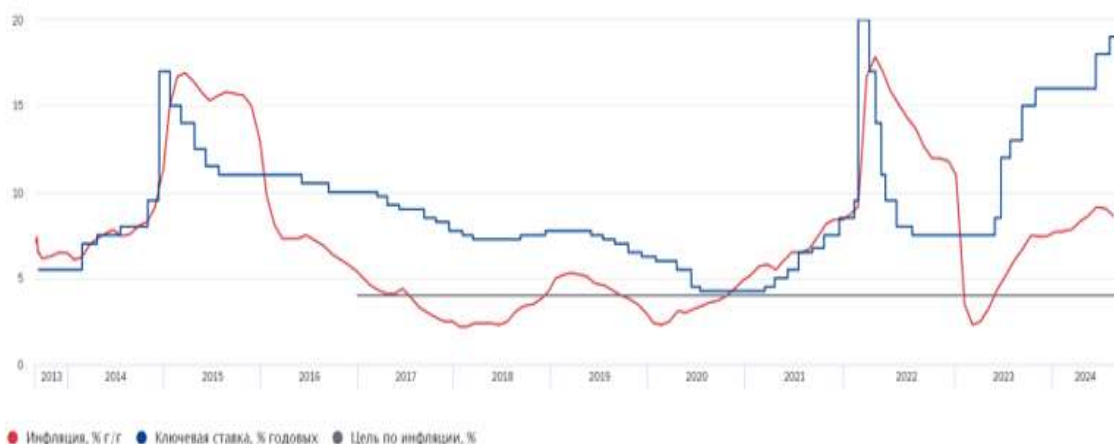


Рисунок 2. Ключевая ставка и инфляция (ЦБ РФ [5,6]).

На основе данного графика можно сравнить темпы инфляции и изменения ключевой ставки. В последние 2 года видно резкое изменения тренда, что подтверждает идею о том, что монетарные нормы не являются полностью эффективными.

В существующем сценарии, можно заметить, что ключевая ставка на 2024 год превышает темпы инфляции почти в 2 раза, что свидетельствует о применении сдерживающей монетарной политики.

Для полного рассмотрения ситуации необходимо привести также статистику по росту реального дохода населения и темпов кредитования.

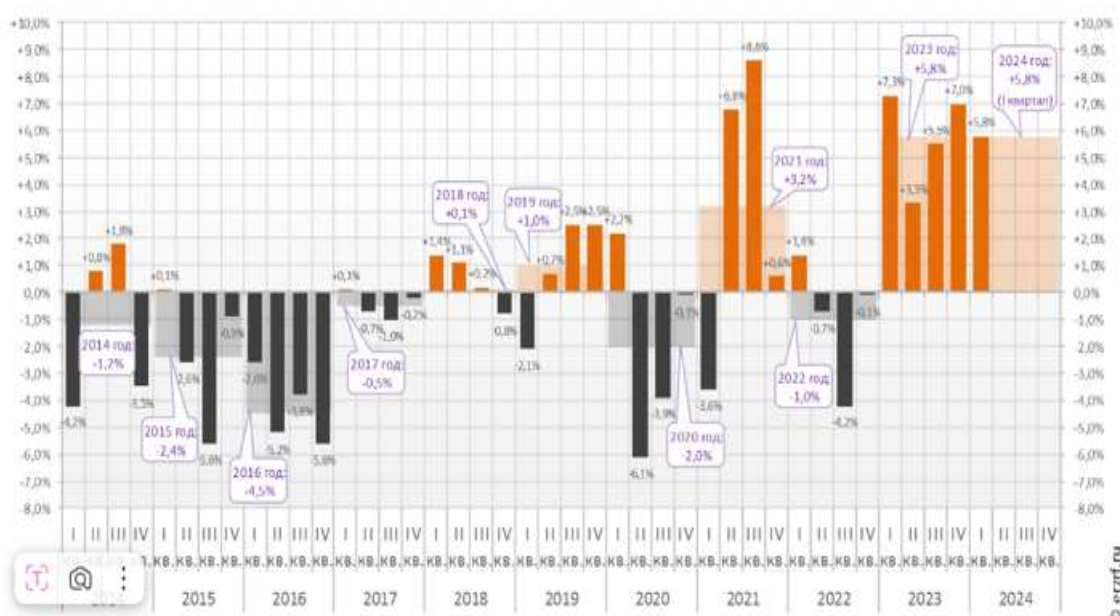


Рисунок 3. Динамика изменения индекса реальных располагаемых доходов. [7,8]

Для анализа темпов кредитования необходимо также учесть количество людей, обладающих хоть одним долгом, а также среднее количество кредитованных средств на человека. [4]

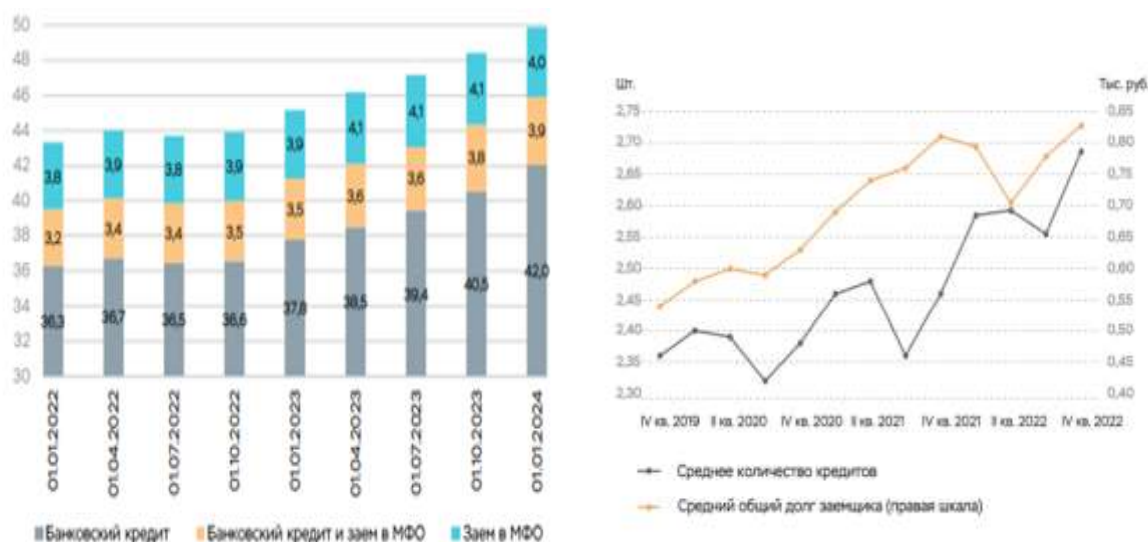


Рисунок 4 и 5. Распределение числа заемщиков по типам кредитных продуктов (см. рис. 4). Среднее количество кредитов на человека и средний долг заемщика (см. рис. 5). [9,10]

На основе данных графиков, можно видеть, что имеют задолженность в РФ около 50млн населения, что является почти 1/3 населения страны, при этом средний долг составляет около 800тыс. рублей при 2,7 кредитах на человека.

Данные свидетельствуют о том, что некоторые граждане живут в «долгах», что не является положительным показателем для внутренней финансовой стабильности в экономике России. При этом присутствует рост реальных доходов. Однако, если реальный доход населения не будет увеличиваться сопоставимо темпам инфляции, то это может привести к ситуации, когда кредитору будет не из чего черпать средства для погашения существующих задолженностей, ведь инфляция попросту будет «съедать» реальные доходы.

Население РФ задолжало около 40 трлн.руб., что является практически ¼ от ВВП, составляющее на конец 2023 года 171 трлн.руб.

Ситуация является шаткой, с одной стороны ЦБ увеличивает ключевую ставку для понижения темпов инфляции, что при удачном исходе, а именно при соотношении, где при уменьшении на 1% инфляции, номинальный доход уменьшается менее чем на 1%, то это приведет к увеличению реального дохода, так как он равен разнице между номинальным доходом и инфляцией. При этом количество населения с задолженностями растет, что негативно влияет на их платежеспособность, так как при повышении ключевой ставки, увеличивается и стоимость кредитов.

Недопущение кризиса возможно посредством поддержания сдерживающей монетарной политики в сумме с фискальной сдерживающей политикой и параллельным ростом реальных доходов населения. Это приведет к уменьшению темпов кредитования населения, также позволит снять двойную долговую нагрузку с граждан, когда для погашения задолженности используется другая задолженность. Данные меры приведут к уменьшению экономического роста в стране, однако это поможет окончить цикл повышенной закредитованности, что в дальнейшем позволит продолжить увеличивать экономический рост в стране, не перегревая банковскую систему.

Рассматривая вопрос финансовой безопасности Российской Федерации, необходимо затронуть проблемы ограничения движения капитала.

Стоит понимать, что данные ограничения может вводить как само государство в отношении банков и коммерческих организаций, так и другие государства, с целью ослабления экономики страны, против которой были введены санкции. Негативных последствий может быть несколько:

1. Снижение уровня инвестирования либо полный отказ от инвестиций в страну, которая находится под санкциями;
2. Уменьшение конкуренции на рынке, что приводит к появлению монополий;
3. Снижение эффективности рынка, ввиду отсутствия полного спектра возможностей у инвесторов;
4. Усложнение международных отношений.

Наглядным примером ограничения движения капитала может являться отключение ряда крупных российских банков от системы межбанковских платежей SWIFT, деятельности платежных систем Master Card и Visa. Были заморожены активы Центробанка РФ, размещенные за рубежом, из-за чего Россия технически лишилась возможности расплачиваться с нерезидентами, активы российских банков и компаний.

Данные ограничения являются вредоносными для нашей экономики, ведь крупные промышленные и универсальные банки РФ более не имеют доступа к информационной базе для заключения как международных контрактов, через международные клиринговые дома, так и внутри страны.

Более того, это крайне замедляет скорость заключения новых сделок, что пагубно влияет на темпы экономического роста.

Благодаря созданию банками своих систем оценки и анализа клиентов, данные ограничения не стали «смертельными» для банковского сектора, а наоборот создали новую возможность для его развития.

Деятельность банков напрямую влияет на деятельность других финансовых институтов, ведь банки являются так называемым «посредником», обеспечивая практически свободный поток средств.

Помимо ограничений для юридических лиц, также имеют место и ограничения, существующие для физических лиц, что напрямую влияет на населения России. С одной стороны, это положительно сказывается на экономике так как капитал идет не во внешние инвестиции, а во внутренние, однако, в случае когда физическое лицо может сгенерировать бóльшую прибыль, эти средства вероятнее всего вернутся в нашу экономику.

Помимо вышеперечисленного, из России ушли многие иностранные компании, были прекращены инвестиции, поставки продукции и оборудования. Однако такие решения влекут за собой моментальные поиски обходных путей, и они зачастую находятся. Помимо всем известных оффшорных зон, банки и коммерческие компании в последнее время всё чаще и чаще обращают свое внимание на криптовалюту, создают холодные кошельки и пытаются проводить сделки с контрагентами на обоюдно выгодных условиях. Государства в свою очередь меняют свой вектор развития, ищут новых партнеров на глобальной арене и стараются помочь бизнесу адаптироваться под новые реалии.

Одним из важнейших компонентов национальной экономической безопасности является финансовая безопасность производственного сектора. Для оценки текущего состояния данного сектора в РФ используется индекс промышленного производства. [1,2,3]



Рисунок 6. Динамика промышленного производства и численности работающих в организациях. (2015=100). [11,12]

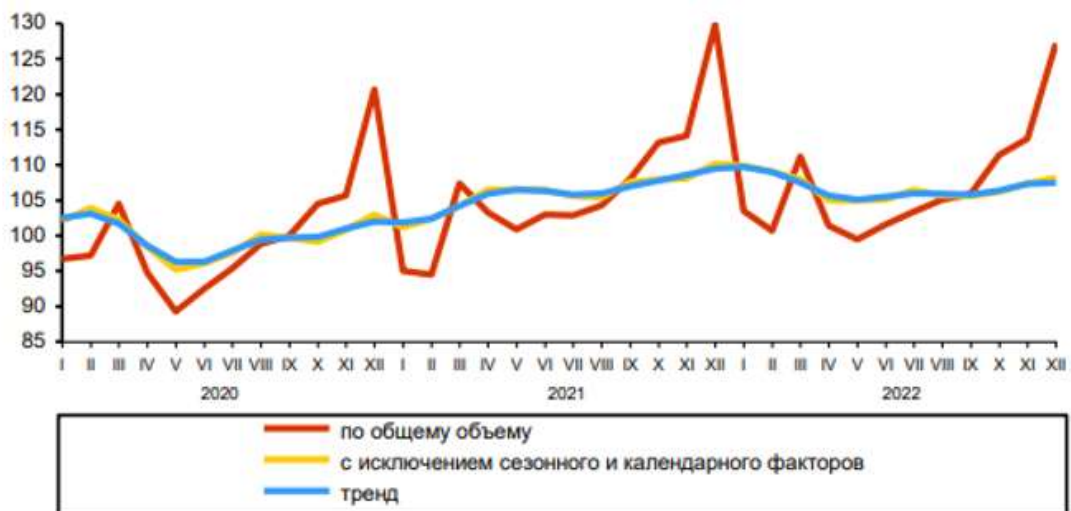


Рисунок 7. Индекс промышленного производства.

На основе выше представленных графиков можно сделать вывод, что несмотря на существующие внешние ограничения в виде санкций, производственный сектор остается стабильным и более эффективным, так как при снижении количества сотрудников растет показатель промышленного производства.

Однако, общий рост полностью не соответствует ожидаемому, для этого необходимо проанализировать следующий график.

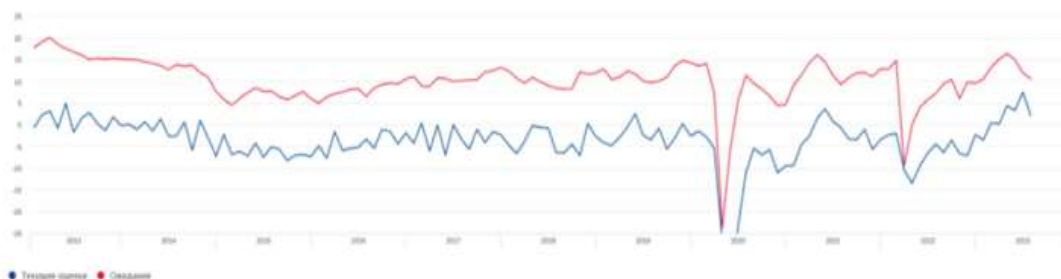


Рисунок 8. Оценки изменения объемов производства продукции, подрядных услуг, товарооборота и услуг. [13]

В данный момент существуют следующие ограничения, а именно:

1. Ограничение доступа к международным финансовым рынкам;
2. Увеличение стоимости заимствований для российских компаний;
3. Сокращение инвестиций в производственную сферу;
4. Ухудшение условий для экспорта российских товаров.

Несмотря на столь шаткое положение на бумаге, когда присутствует такое множество ограничений, производственный сектор продолжает развиваться. Данный процесс стимулируется увеличением затрат в военной сфере, а также внедрение собственных технологий по средствам импортозамещения.

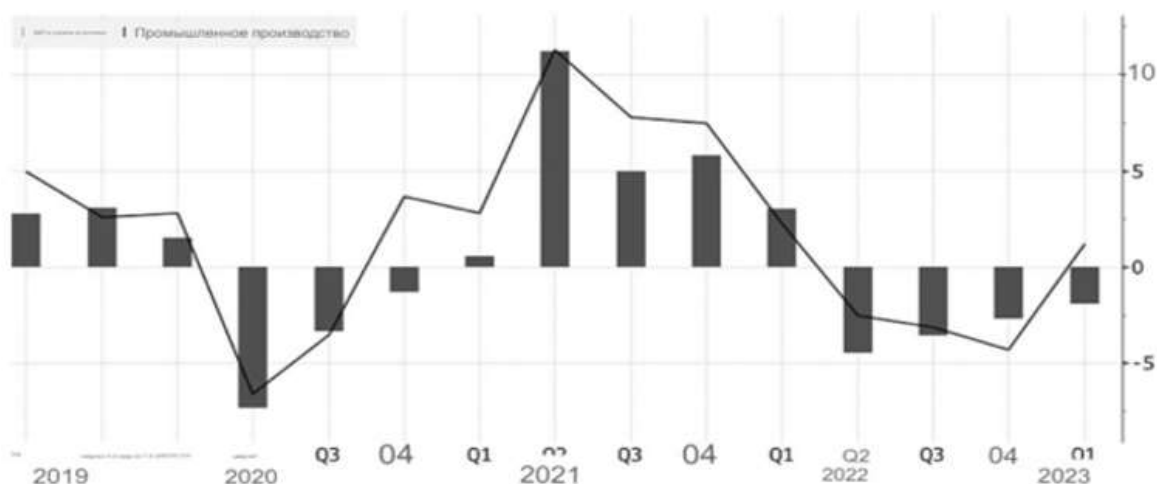


Рисунок 9. Промышленное производство. [14]

Как можно заметить, темпы импортозамещения продолжают увеличиваться в нашей стране, что позволяет увеличивать темпы отечественного производства.

Существующие ограничения останавливают общий экономический рост, однако не прекращают его. Производственная сфера РФ оказалась восприимчивой к внешнему давлению, что позволяет возвращаться к прежним темпам развития, а именно до санкционным и до ковидным.

Благодаря принятым мерам в 2014 году и отказу от полной импортозависимости, в 2024 году производственная сфера способна существовать практически обособлено от внешних инвестиций и рынков сбыта, при этом полноценно организовывая новые более качественные рабочие места.

На развитие данной сферы также и не повлияли ограничения, связанные с банковским сектором. На первый взгляд, данные две сферы связаны напрямую, потому что предприятие использует банковскую сферу, как источник новых средств, в виде кредита, а также банковская сфера ускоряет денежные потоки между экономическими агентами производственной сферы.

Производственная экономика Российской Федерации, несмотря на все ограничения, продолжает выполнять поставленные задачи Президентом РФ, создавая прочный фундамент для дальнейшего развития всей экономики РФ, данное условие гарантирует стабильность в ближайшем будущем, обеспечивая как финансовую безопасность сектора, так и в целом национальной экономической безопасности.

Заключение

Подводя итоги, стоит отметить, что несмотря на внешнее политическое и экономическое давление на банковский и производственный секторы нашего государства, уже были найдены методы обхода данных трудностей, и развитие продолжается.

Отечественные банки и предприятия находят для себя новые направления развития, а государство делает все возможное для поддержки не только экономики, но и благосостояния населения.

Смотря в светлое будущее нашего государства, а также факторов, способствующих его продвижению, уже можно сделать вывод о переориентировании вектора развития, что дает нам понять о необходимости акцентирования внимания на поиске новых возможностей.

Помимо вышеупомянутого, мы наблюдаем на примере банковского и промышленного сектора, что непреодолимых преград не существует, и всегда найдется возможность обхода санкций недружественных государств. При грамотном взаимодействии связанных секторов экономики, возможно планомерное и систематизированное решение задач, позволяющих адаптивно реагировать на возникающие трудности, как внутренние, так и навязанные извне, при этом сектора экономики остаются финансово защищенными.

Список источников

1. Промышленное производство в России // tadviser.ru
URL:[https://www.tadviser.ru/index.php/Статья: Промышленное _производство _в_ России](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Промышленное_производство_в_России)
(Дата обращения: 22.09.2025)
2. С.Н. Егоренко, М.А. Беляшова и др. ПРОМЫШЛЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО В РОССИИ 2023 Статистический сборник // rosstat.gov.ru
URL:https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Prom_proiz-vo_2023.pdf (Дата обращения: 22.09.2025)
3. Россия - Промышленное производство // ru.tradingeconomics.com
URL:<https://ru.tradingeconomics.com/russia/industrial-production> (Дата обращения: 22.09.2025)
4. Андриан Демкович Кредитная активность и рост задолженности россиян // dialot.ru URL:<https://dialot.ru/upload/iblock/d66/b3owxvzwjo5unu351i32dnogrmzoajm7.pdf>
(Дата обращения 22.09.2025)
5. Количество граждан, имеющих кредиты и займы, выросло до 47 млн // cbr.ru
URL:<https://cbr.ru/press/event/?id=17161> (Дата обращения: 22.09.2025)
6. Кредитование в II квартале 2024 года ускорилось во всех сегментах, а средства населения продолжили активно расти // cbr.ru URL:<https://cbr.ru/press/event/?id=20999> (Дата обращения: 22.09.2025)
7. Росстат: реальные располагаемые доходы населения в 2023 году выросли на 5,4% (графики) // erzrf.ru URL:<https://erzrf.ru/news/rosstat-realnyye-raspolagayemyye-dokhody-naseleniya-v-2023-godu-vyrosli-na-54-grafiki> (Дата обращения: 22.09.2025)
8. Росстат заявил о скачке доходов россиян и рекорде роста зарплат за 15 лет // www.rbc.ru URL:<https://www.rbc.ru/economics/02/08/2023/64ca49b39a79470969138f40>
(Дата обращения: 22.09.2025)
9. Анализ тенденций в сегменте розничного кредитования на основе данных бюро кредитных историй // cbr.ru URL:https://cbr.ru/Collection/Collection/File/49059/inf-material_bki_2023sh.pdf (Дата обращения: 22.09.2025)

10. Сведения о размещенных и привлеченных средствах //cbr.ru
URL:https://cbr.ru/statistics/bank_sector/sors/ (Дата обращения: 22.09.2025)
11. Промышленное производство в России: 1992–2024 //global-finances.ru
URL:<http://global-finances.ru/promyshlennoe-proizvodstvo-v-rossii/> (Дата обращения: 22.09.2025)
12. Показатели статистики промышленности по основным видам в РФ //chemosil.ru
URL:<https://chemosil.ru/news/dannye-statistiki-promyshlennosti-strany/> (Дата обращения: 22.09.2025)
13. Товар под замену: как российская промышленность отказывается от импорта
Павел Тихонов //www.rbc.ru
URL:<https://www.rbc.ru/industries/news/6650b4ec9a79474b64c96730> (Дата обращения: 22.09.2025)
14. Показатели, характеризующие импортозамещение в России //rosstat.gov.ru
URL:<https://rosstat.gov.ru/folder/11188> (Дата обращения: 22.09.2025)

Сведения об авторах

Григорьян Дмитрий Эдуардович, студент 4 курса факультета Международных экономических отношений, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

Данилкин Кирилл Игоревич, студент 4 курса факультета Международных экономических отношений, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

Научный руководитель

Юрасова Ирина Олеговна, кандидат экономических наук, доцент, доцент Кафедры аудита и корпоративной отчетности, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

Information about the authors

Grigorian Dmitry Eduardovich, 4th year student of the Faculty of International Economic Relations, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Danilkin Kirill Igorevich, 4th year student of the Faculty of International Economic Relations, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Scientific supervisor

Yurasova Irina Olegovna, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Audit and Corporate Reporting, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

УДК 330.1:1(38)

DOI 10.26118/2782-4586.2025.91.45.005

Коломиец Виталий Борисович

ФРЕШ АО Тандер

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при
Президенте Российской Федерации

**Античные истоки современной экономической эффективности: ретроспективный
анализ «Политики» Аристотеля**

Аннотация. В статье исследуются идеи Аристотеля, изложенные в «Политике», в контексте современной концепции экономической эффективности (ЭЭ). Выявлены методологические и этические параллели между античными воззрениями и актуальными экономическими тенденциями, такими как Индустрия 4.0, устойчивое развитие, корпоративная социальная ответственность и цифровая трансформация управления цепочками поставок. Доказывается, что аристотелевское различие «естественного» и «неестественного» богатства (хрематистики), его концепция автоматизации как средства освобождения от труда, а также этические ограничения хозяйственной деятельности представляют собой прототипы современных дискуссий о балансе между экономической эффективностью и социально-нравственными ценностями. Для систематизации выявленных связей разработана и представлена матрица сравнения ключевых элементов ЭЭ по Аристотелю и их современного воплощения. Делается вывод о методологической значимости идей Аристотеля для критического осмысления вызовов экономики XXI века.

Ключевые слова: экономическая эффективность, Аристотель, история экономической мысли, Индустрия 4.0, устойчивое развитие, корпоративная социальная ответственность (КСО), управление цепочками поставок (SCM), хрематистика, автоматизация, цифровая трансформация.

Kolomiets Vitaliy Borisovich

FRESH AO Thunder

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
of the Russian Federation

**Antique origins of modern economic efficiency: a retrospective analysis of
Aristotle's "Politics"**

Abstract. This article examines the ideas of Aristotle presented in "Politics" within the context of the modern concept of Economic Efficiency (EE). The study identifies methodological and ethical parallels between ancient economic views and contemporary trends, such as Industry 4.0, sustainable development, Corporate Social Responsibility (CSR), and the digital transformation of supply chain management. It is argued that the Aristotelian distinction between "natural" and "unnatural" wealth (chrematistics), his concept of automation as a means of liberating humans from labor, and his emphasis on ethical constraints in economic activity serve as prototypes for modern debates on balancing economic efficiency with socio-moral values. To systematize the identified correlations, a comparative matrix of key elements of EE according to Aristotle and their modern embodiments has been developed and presented. The study concludes by affirming the methodological significance of Aristotle's ideas for a critical understanding of the challenges facing the 21st-century economy.

Key words: Economic Efficiency, Aristotle, History of Economic Thought, Industry 4.0, Sustainable Development, Corporate Social Responsibility (CSR), Supply Chain Management (SCM), Chrematistics, Automation, Digital Transformation.

Введение. Поиск оптимального баланса между экономическим ростом, социальной справедливостью и экологической устойчивостью является центральной проблемой современной экономической науки. В этом контексте обращение к историческим истокам экономической мысли позволяет выявить универсальные принципы и этические дилеммы, остающиеся актуальными на протяжении тысячелетий. Работа Аристотеля «Политика» представляет собой один из первых систематических трактатов, где экономическая деятельность анализируется через призму эффективности, нравственности и общественного блага. Целью данного исследования является выявление и систематизация ключевых элементов концепции экономической эффективности (ЭЭ) у Аристотеля и демонстрация их релевантности для современных экономических теорий и бизнес-практик.

1. Автоматизация и оптимизация труда: от философской метафоры к Индустрии 4.0

В «Политике» Аристотель, рассуждая о самодостаточности хозяйства (ойкоса), формулирует идею, которую можно считать прообразом современной автоматизации. Он описывает самодвижущиеся орудия труда, которые по приказу или самостоятельно выполняли бы свою работу, подобно «треножникам Гефеста» [1]. Хотя для античной эпохи это была лишь философская метафора, направленная на освобождение свободных граждан от «унизительного» труда, данная мысль содержит важный посыл к оптимизации труда и ресурсов.

В XXI веке эта метафора материализовалась в концепции Индустрии 4.0, предполагающей киберфизические системы, интернет вещей (IoT) и искусственный интеллект (AI) [2]. Как отмечает А. Орлов, идеи Аристотеля об управлении хозяйством для удовлетворения потребностей находят новое воплощение в проектах сквозного планирования, таких как «Киберсин» С. Бира или ОГАС В.М. Глушкова [3].

Принцип агрегации индивидуальных потребностей для планирования производства реализуется сегодня в «экосистемах» федеральных торговых сетей (например, X5 Retail Group, «Магнит»), которые выстраивают сквозные цепочки от прогнозирования спроса до управления производством в вертикально-интегрированных холдингах [4, 5]. Таким образом, аристотелевский образ «самоткущих челноков» трансформировался в технологическую реальность, измеряемую метриками роста производительности и сокращения издержек.

2. «Естественное богатство» и хрематистика: этические рамки экономической деятельности

Ключевым вкладом Аристотеля в экономическую мысль стало разграничение двух понятий:

- «естественное богатство», необходимое для обеспечения самодостаточности домохозяйства или полиса;
- «искусство наживать состояние» (хрематистика) – деятельность, направленная на бесконечное накопление денежных средств, в том числе через торговлю и финансовые операции.

Аристотель критиковал хрематистику, особенно ростовщичество, считая, что деньги, будучи средством обмена, не должны «саморождаться» [1]. Его различие между «достаточным» и «бесконечным» накоплением напрямую перекликается с современными концепциями устойчивого развития (УР) [6,7] и корпоративной социальной ответственности (КСО)[8]. Цель устойчивого потребления и производства (ЦУР ООН 12) [6], делая акцент на циркулярной экономике и снижении экологического следа является современной проекцией аристотелевской идеи «естественного» богатства. Критика же «неестественного» накопления сегодня находит отражение в этических дискуссиях о справедливых процентных ставках, исламском банкинге и проблемах микрокредитования [9].

3. Управление ресурсами и цепочками поставок: практический инструментальный эффект

Аристотель подчёркивал важность практических знаний для эффективного управления хозяйством, включая понимание процессов закупок, логистики и локальных рынков [1]. Его описание необходимости «знать, где и каким образом» приобретать ресурсы, можно рассматривать как прототип современных дисциплин – управления цепочками поставок (Supply Chain Management – SCM) и менеджмента закупок (Procurement). Современные ERP- и SCM-системы (например, SAP, Oracle) реализуют этот принцип на качественно новом уровне, используя алгоритмическое прогнозирование спроса для оптимизации логистических затрат и распределения ресурсов.

Для систематизации выявленных параллелей и контекстуальных различий ниже представлена матрица сравнения «Ключевых элементов экономической эффективности по Аристотелю и их современное отражение» (Таблица 1). Данная матрица служит не только инструментом визуализации исторических параллелей, но и основой для критического осмысления эволюции экономической мысли.

Таблица 1

Матрица сравнения ключевых элементов экономической эффективности по Аристотелю и их современное отражение

Элемент по Аристотелю	Критерий ЭЭ у Аристотеля	Современное отражение	Критерий ЭЭ сегодня	Контекстуальные различия
1. Автоматизация процессов	Минимизация ручного труда, освобождение граждан.	Индустрия 4.0: роботизация, IoT, AI-системы.	Рост производительности, сокращение издержек.	У Аристотеля — философская метафора; сегодня — технологическая реальность с метриками ROI.
2. «Естественное богатство»	Самодостаточность полиса, удовлетворение базовых нужд.	Устойчивое развитие (ЦУР ООН), circular economy.	Соответствие ESG-стандартам, снижение экологического следа.	Аристотель — локальная автономия; сегодня — глобальные экосистемы.
3. Критика хрематистики	Запрет на «бесконечное накопление», социальная гармония.	КСО и этический капитализм (Patagonia, Fair Trade).	Баланс прибыли и социально-экологического воздействия.	Осуждалось как аморальное; сегодня — регулируется законами и рейтингами (например, GRI).
4. Осуждение ростовщичества	Сохранение «естественной» функции денег как средства обмена.	Этичные финансы (Islamic Banking, микрокредитование).	Справедливые процентные ставки, доступность кредитов.	У Аристотеля — моральный запрет; сегодня — правовое регулирование и этические кодексы.
5. Управление закупками и ресурсами	Рациональное распределение ресурсов, знание локальных рынков.	SCM и ERP-системы (SAP, Oracle).	Оптимизация цепочек поставок, снижение логистических затрат.	Ручной учёт vs. алгоритмическое прогнозирование спроса.

6. «Освобождение от труда»	Сокращение «унизительного» труда для свободных граждан.	Цифровая трансформация (RPA, чат-боты).	Автоматизация рутинных задач, высвобождение времени для креатива.	Аристотель — социальный идеал; сегодня — инструмент повышения конкурентоспособности.
7. Самодостаточность полиса	Независимость от внешних поставок, устойчивость.	Вертикальная интеграция (X5 Group, «Магнит»).	Контроль над всей цепочкой создания стоимости.	Античный полис vs. глобальные сети с фокусом на агрегации спроса.
8. Этические ограничения хозяйства	Соблюдение моральных норм, избегание социальных конфликтов.	Корпоративное управление (ESG, стандарты GRI).	Соответствие международным стандартам, прозрачность отчётности.	У Аристотеля — личная добродетель; сегодня — институциональные требования.
9. «Искусство наживы»	Ограничение прибыли ради общественного блага.	Финансовые рынки: деривативы, криптовалюты.	Максимизация доходности при управлении рисками.	Аристотель видел угрозу; сегодня — двигатель экономики, но с регуляторными рамками (например, MiCA в ЕС).
10. Гармония труда и этики	Баланс между хозяйственной деятельностью и добродетелью.	Социальное предпринимательство (TOMS Shoes).	Создание социальной ценности наряду с экономической.	Локальная этика vs. глобальные инициативы (например, ЦУР 8 — «Достойная работа»).

Заключение. Проведённый анализ демонстрирует, что концепция экономической эффективности у Аристотеля представляет собой целостную систему, в которой техническая оптимизация (автоматизация, управление ресурсами) неразрывно связана с этическими и социальными ограничениями (критика хрематистики, идея «достаточного» богатства). Несмотря на хронологическую удалённость, его идеи сохраняют методологическую ценность, предлагая философско-этический фундамент для критического осмысления современных экономических вызовов. Универсальный поиск баланса между эффективностью и нравственностью, начатый Аристотелем, продолжается сегодня в дискурсах об устойчивом развитии, социальной ответственности бизнеса и этических границах технологического прогресса, подтверждая непреходящую актуальность его экономической мысли.

Список источников

1. Аристотель. Сочинения: в 4 т. Т. 4 / Аристотель; пер. с древнегреч.; общ. ред. А. И. Доватура. — Москва: Мысль, 1983. — 830 с. — (Философское наследие; т. 90). — С. 375–644. — URL: <http://filosof.historic.ru/books/item/f00/s00/z0000353/index.shtml> (дата обращения: 15.12.2024).
2. Plattform Industrie 4.0. Что такое Индустрия 4.0? : [сайт]. — URL: <https://www.plattform-i40.de/IP/Navigation/EN/Industrie40/WhatIsIndustrie40/what-is-industrie40.html> (дата обращения: 03.01.2025).
3. Орлов, А. И. Развивающая идеи Аристотеля солидарная информационная экономика – основа новой парадигмы экономической науки / А. И. Орлов // Biocosmology – neo-Aristotelism. — 2020. — № 3, 4. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvivayuschaya-idei-aristotelya-solidarnaya-informatsionnaya-ekonomika-osnova-novoy-paradigmy-ekonomicheskoy-nauki> (дата обращения: 03.01.2025).
4. Обзор ключевых событий за неделю // Тинькофф-журнал. — URL: <https://journal.tinkoff.ru/news/review-five/> (дата обращения: 03.01.2025).
5. История компании «Магнит» : [сайт]. — URL: <https://www.magnit.com/ru/about-company/history/> (дата обращения: 03.01.2025).
6. Цели устойчивого развития ООН // Министерство экономического развития Российской Федерации : [сайт]. — URL: https://economy.gov.ru/material/directions/vneshneekonomicheskaya_deyatelnost/ustoychivoe_razvitie/povestka_2030_i_cel_oon/ (дата обращения: 03.01.2025).
7. Цели в области устойчивого развития: 17 целей для преобразования нашего мира // Организация Объединённых Наций : [сайт]. — URL: <https://www.un.org/ru/exhibits/17-%D1%86%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%B9-%D0%B4%D0%BB%D1%8F-%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F-%D0%BD%D0%B0%D1%88%D0%B5%D0%B3%D0%BE-%D0%BC%D0%B8%D1%80%D0%B0> (дата обращения: 03.01.2025).
8. Кеба, В. Р. Корпоративная социальная ответственность ритейла на примере ПАО «Магнит» / В. Р. Кеба, Н. Хоанг-Ан, Е. К. Толмачева // Научные записки молодых исследователей. — 2022. — № 3. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-sotsialnaya-otvetstvennost-riteyla-na-primere-pao-magnit> (дата обращения: 03.01.2025).
9. Сергеев, А. Экономика Аристотеля / А. Сергеев // Публикации студентов кафедры философии МФТИ : [сайт]. — URL: https://old.mipt.ru/education/chair/philosophy/publications/students/publ_stud01.php (дата обращения: 03.01.2025).

Сведения об авторе

Коломиец Виталий Борисович, Директор департамента планирования пополнения ФРЕШ АО "Тандер", слушатель программы Доктор делового администрирования Высшей школы корпоративного управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Москва, Россия
<https://orcid.org/0000-0003-4215-5652>

Information about the author

Kolomiets Vitaliy Borisovich, Director of the FRESH Replenishment Planning Department of JSC Thunder, student of the Doctor of Business Administration program at the Higher School of Corporate Governance, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration Of the Russian Federation, Moscow, Russia
<https://orcid.org/0000-0003-4215-5652>

УДК 336.7

DOI 10.26118/2782-4586.2025.76.95.006

Симонян Артур Арсенович

Государственный академический университет гуманитарных наук

Агентное моделирование цифровой экономики и устойчивое развитие

Аннотация. Цифровая экономика, которая характеризуется доступностью данных о транзакциях между экономическими агентами, создаёт новые возможности для достижения целей устойчивого развития. Традиционные модели, основанные на анализе агрегированных данных, часто оказываются неадекватны для анализа нелинейной, стохастической, гетерогенной и быстро эволюционирующей цифровой экономики. Эта статья является первым этапом описания методологии построения агент-ориентированных моделей на основе транзакционных данных для решения фундаментальной проблемы валидации моделей. Данные о транзакциях в цифровой экономике используются для идентификации внутренних параметров агентов модели. Приоритетным является сбор данных о транзакциях из блокчейн-экономик, хотя описываются и другие источники данных. Построенная на основе таких данных агент-ориентированная модель используется для синтеза управляющих воздействий для целей устойчивого развития.

Ключевые слова: агент-ориентированное моделирование, АОМ, цифровая экономика, устойчивое развитие,

Simonyan Artur Arsenovich

State Academic University of Humanities

Abstract. The digital economy, which is characterized by the availability of data on transactions between economic agents, creates new opportunities for achieving sustainable development goals. Traditional models based on the analysis of aggregated data are often inadequate for analyzing the nonlinear, stochastic, heterogeneous and rapidly evolving digital economy. This article is the first step in describing a methodology for constructing agent-based models based on transaction data to address the fundamental problem of model validation. Transaction data in the digital economy is used to identify the internal parameters of model agents. Priority is given to collecting transaction data from blockchain economies, although other data sources are also described. The agent-based model built on such data is used to synthesize control actions for sustainable development goals.

Keywords: agent-based modeling, ABM, digital economy, sustainable development,

1. Введение

1.1. Устойчивое развитие

Цели устойчивого развития (ЦУР), принятые государствами-членами ООН в 2015 году, представляют собой всеобъемлющую программу по достижению глобального устойчивого будущего до 2030 года, в т.ч. ликвидацию нищеты, защиту планеты и обеспечение мира и процветания для всех людей [1]. Комплексный и взаимосвязанный характер 17 ЦУР создает значительные вызовы для их количественной оценки, а также для моделирования траекторий их достижения. С экономической точки зрения, ЦУР можно интерпретировать как многокритериальную целевую функцию глобального общества, с учетом множества ограничений (ресурсных, технологических, институциональных).

ЦУР условно можно разделить на три группы:

1. **Экономические цели:** направлены на повышение благосостояния и создание институтов экономического роста (ЦУР 8: Достойная работа и экономический рост, ЦУР 9: Индустриализация, инновации и инфраструктура).

2. Социальные цели: сфокусированы на справедливом распределении благ и возможностей (напр., ЦУР 1: Ликвидация нищеты, ЦУР 3: Хорошее здоровье и благополучие, ЦУР 4: Качественное образование).

3. Экологические цели: направлены на сохранение и восстановление природного капитала (ЦУР 13: Борьба с изменением климата, ЦУР 15: Жизнь на суше).

Многие проблемы УР (загрязнение, выбросы CO₂) являются классическими отрицательными экстерналиями, требующими интернализации через налоги Пигу или создание рынков (системы торговли квотами на выбросы). Задача исследователя — количественно оценить системные взаимосвязи, компромиссы или синергию между разными ЦУР и смоделировать последствия различных политических вмешательств.

1.2. Цифровая экономика

Цифровая экономика (ЦЭ) не имеет единого универсального определения, однако в широком смысле она понимается как хозяйственная деятельность, основанная на цифровых технологиях, в которой данные являются ключевым фактором производства, а основными организационными структурами выступают цифровые платформы [2]. Ядром ЦЭ являются ИТ-сектор и телекоммуникации. В узком смысле цифровая экономика — это электронная торговля и сервисы, а также платформы. В более широком смысле это цифровая трансформация всех секторов традиционной экономики (банки и финансы в целом, «умное» сельское хозяйство, промышленность 4.0 и т.д.).

Некоторыми особенностями ЦЭ являются сетевые эффекты: прямые (функция полезности агента зависит от размера сети), косвенные (полезность блага для агентов-покупателей платформы возрастает с ростом числа агентов-продавцов), нулевые предельные издержки, возникновение естественных монополий на базе платформ с одной стороны и многоплатформенность с другой, и т.п.

В контексте этой работы под ЦЭ понимается экономическая система в которой полностью или частично доступны данные о транзакциях. Это прежде всего блокчейны и их экосистемы, но не только.

В настоящее время данные о транзакциях распределены неравномерно. Большая их сосредоточена в базах данных, преимущественно облачных, которые принадлежат крупным логистическим платформам — маркетплейсам и крупным сетям магазинов. Интеграция всех этих баз данных по требованию законодателя возможна, если будут решены вопросы приватности, безопасности и гарантий соблюдения коммерческой тайны. Такие решения уже существуют и активно развиваются, например, технологии федеративного машинного обучения или перспективные платформы ИИ-агентов. Более того, в рутинном порядке правительственные ведомства РФ, например, имеют доступ к базам транзакций в экономике, например ФНС к безналичным переводам, а операторы СБП к пиринговым транзакциям между физическими лицами. При этом реализуются разнообразные контрольные алгоритмы, но все эти процедуры являются закрытыми, непрозрачными и находятся вне зоны общественного аудита.

1.3. Агентное моделирование и проблема валидации

Классические аналитические и эконометрические модели нередко не в состоянии ухватить всю сложность возникновения макросвойств из микроповедения в ЦЭ. Здесь могут быть полезны методы агентного моделирования (Agent-Based Modeling, ABM) [3]. Возможности агентных моделей включают в себя гетерогенные модели, явное моделирование сетей, анализ макродинамики на основе микроповедения.

Одной из самых известных ABM моделей является SugarScape (Сахарный мир) [4], развивающая идею клеточных автоматов. Она была усовершенствована в различных направлениях и была принята с большим воодушевлением, перспективы похожих моделей даже описывались в фантастических романах [5]. Однако эти модели избегали прикладных проблем валидации тем, что были просто выделены в отдельную категорию «искусственных обществ» и их исследования были ограничены изучением их внутренних свойств.

Хорошо известно, что АВМ модели трудно валидировать: из-за недостатка данных параметры агентов трудно вычислить оптимальным образом. Валидация затруднена или является нецелесообразной и для других типов моделей, например, аналитических. Однако аналитические модели могут быть проанализированы качественными методами для получения каузальных зависимостей. Но для АВМ моделей каузальный анализ затруднён из-за возможности произвольного выбора параметров агентов. Это затрудняет извлечение каузальных выводов из АВМ модулей и ограничивает их популярность, значимость, теоретическую и практическую полезность.

Эта фундаментальная проблема валидации может быть решена в ЦЭ, где доступны данные о всех (или о значимой доле) транзакций, а также признаки агентов (кошельков) от имени которых эти транзакции сделаны. В практическом плане проблема валидации переходит в задачу идентификации, т.е. определения оптимальных параметров агентов по данным транзакций (и, возможно, их кошельков) и выбранным критериям оптимальности.

Задачу идентификации можно переформулировать как решение обратной задачи для АВМ модели, т.е. определение параметров агентов по данным их транзакций. В то время как прямой задачей является определение эволюции АВМ модели при выбранных параметрах агентов и фиксировании других параметров модели.

Проблема решения обратной задачи хорошо известна в других разделах моделирования, часто такая задача является некорректно поставленной. Есть возможность использовать развитые в соответствующих разделах моделирования техники регуляризации, но стохастический характер АВМ моделей ставит вопрос о принципиальной возможности релевантного решения обратной АВМ задачи. Здесь потребуется уточнить понятие такой релевантности.

2. Материалы и методы

АВМ модель этой статьи построена на основе модели SugarScape из пакета Mesa с некоторыми модификациями. Другие возможные расширения этой модели будут описаны в разделе 5. Опишем подробнее параметры агентов модели и кратко правила взаимодействия Агент-Агент и Агент-Среда, а затем кратко объектную структуру модели

Каждый агент в модели характеризуется следующими параметрами:

- Зрение: $v \in \{1, 2, 3, 4, 5\}$
- Запас благ (сахар и специи): $w_1, w_2 \in \{1, 2, 3, 4, 5\}$
- Метаболизм сахара, т.е. количество сахара, которое агент потребляет за $m_1 \in \{1, 2, 3, 4, 5\}$ каждый такт времени:
- Метаболизм специй, т.е. количество специй, которое агент потребляет за $m_2 \in \{1, 2, 3, 4, 5\}$ каждый такт времени:
- Богатство агента, это функция Кобба-Дугласа на основе имеющихся запасов двух благ (сахар, специи) и их метаболизмов:

$$W(w_1, w_2) = w_1^{m_1/(m_1+m_2)} w_2^{m_2/(m_1+m_2)}$$

- Правило движения агента **М**, выбирается соседняя ячейка оптимальная по видимости:

$$\max_{s \in N_v} W(w_1 + x_1^s, w_2 + x_2^s)$$

Модель также характеризуется правилом торговли **Т**, которое определяет условие обмена благ между двумя случайными агентами в одной ячейке, условием смерти агента, когда его богатство падает до минимального уровня, правилом восстановления ресурсов сетки. Стандартная модель имеет сигнатуру G1, что означает восстановление уровней ресурсов ячейки сетки sugar, spice на одну единицу на каждом шаге до максимального значения в соответствии с заданной картой ландшафта из файла sugar-map.txt и массива sugar_distribution.

Модель включает объект `grid`, который представляет по умолчанию сетку 50x50. Она состоит из списка объектов — ячеек, которые имеют свойства: `spice`, `sugar`, координаты ячейки `coordinate`, связи с соседними ячейками `connections`, список агентов, находящихся в этой ячейке `agents`.

Также модель включает объект `agents`, который является списком агентов, действующих на данном шаге. Каждый из агентов имеет такие свойства: `unique_id`, `sugar`, `spice`, `vision`, `metabolism_sugar`, `metabolism_spice`, список цен `prices`, список торговых партнеров `trade_partners`, ссылку на ячейку сетки `cell` где находится агент.

Введём разделение параметров агентов на внутренние и внешние. К внешним параметрам отнесём количества благ агента (сахар, специи), его местоположение в определённой ячейке, т.е. координаты, а также начальное положение и начальные значения благ. К внутренним параметрам отнесём зрение и метаболизмы. Внешние параметры считаем доступными, наряду с транзакциями. Обратная задача заключается в определении внутренних параметров агентов по их транзакциям и внешним параметрам. Сразу следует отметить, что определение внутренних параметров агента невозможно, если этот агент не участвовал в транзакциях.

Следует отметить, что получение информации о транзакции не предусмотрено по умолчанию. Выделение таких данных потребовало модификации кода классов `Trader`, `SugarscapeG1mt`.

Модификация модели заключается в введении косвенного налогообложения торговых сделок между агентами. Полученные ресурсы могут быть использованы для решения социальных или экологических задач устойчивого развития.

Начальной задачей является формирование датасета торговых транзакций по базовым данным и идентификация модели, т.е. определение свободных параметров агентов по данным транзакций.

После этого моделирование налогообложения сделок позволит определить влияние этого фактора на макроагрегаты системы.

Для разработки кода моделей и проведения экспериментов использовались следующие пакеты и инструменты: `Mesa 3.2` (Python), `Mesa-frames 1.26` (Python), `Polars 1.33` (Rust), `Streamlit 1.39` (Python).

Модели и результаты экспериментов выложены на github: <https://github.com/abm-design>

3. Результаты

Целью исследования является доказательство каузального влияния экзогенных факторов на макроагрегаты модели и определение характера этого влияния. Как выбрать макроагрегаты характеризующие модель? Прежде всего следует выбрать число выживших агентов на каждом шаге (демография), затем распределение их богатства (социальное неравенство), затем диаграмма рассеяния затем характеристики торговой экономики модели.

Приведём некоторые результаты моделирования прямой задачи.

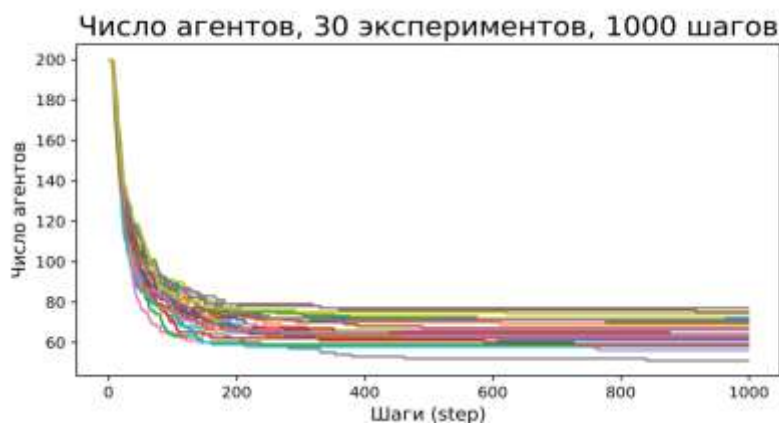


Рис. 1. Число выживших агентов.

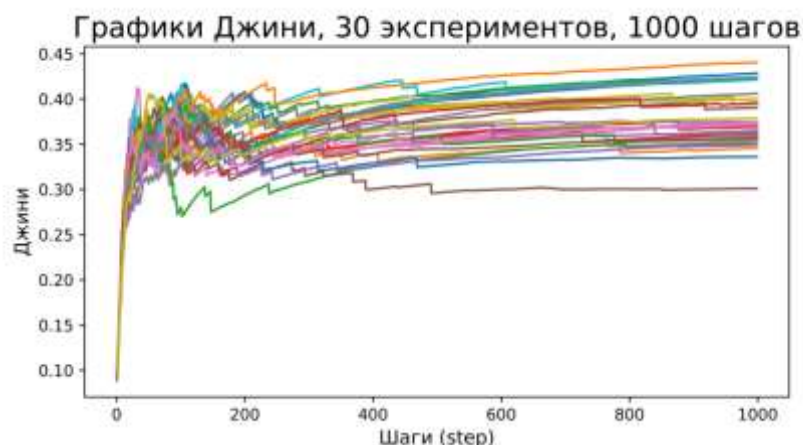


Рис. 2. Коэффициент Джини.

Результаты решения обратной задачи (задачи идентификации) будут представлены в следующей работе, также как и результаты моделирования устойчивого развития.

4. Обсуждение

Модель SugarScare является, вероятно, самой известной ABM моделью и изучена очень хорошо. Тем не менее она является весьма перспективной и обладает большим потенциалом. Сюда относятся разные варианты решения обратной задачи, а также непосредственное применение модели SugarScare к моделированию блокчейн-экономики. Множество агентов, занятых фармингом и обменом концептуально весьма похоже на сообщество инвесторов в DeFi или DeFAI протоколы.

Результаты представленные в разделе 3, а также смежные с ними позволяют сделать вывод о том, что функционирование системы агентов в ABM модели приводит к макроагрегатам системы в виде стохастических винеровских процессов, что хорошо согласуется с реальными экономиками. Изучение эффектов каузальных зависимостей позволит сделать теоретически и практически полезные выводы о функционировании ABM моделей, а решение обратных задач по определению внутренних параметров ABM моделей позволит решать прикладные задачи.

5. Выводы и направления будущих исследований

Эта работа является частью цикла публикаций, которой готовится в рамках диссертационного исследования и основан на решении проблемы валидации ABM моделей для цифровых экономик. Основой этого подхода является тот или иной вариант решения задачи идентификации параметров агентов. Это даёт возможность доказывать корректность (валидность) моделей и решать смежные задачи, например, изучать траектории развития или давать оценку эффективности политических стимулов в целях устойчивого развития, а также решать другие задачи управления экономическими системами.

Список источников

1. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development: Resolution adopted by the General Assembly / United Nations. — 2015.
2. OECD. Digital Economy Outlook 2020 / OECD Publishing. — 2020.
3. Tesfatsion, L. Agent-Based Computational Economics: A Constructive Approach to Economic Theory / L. Tesfatsion // Handbook of Computational Economics. — 2006. — Vol. 2. — P. 831–880.
4. Epstein, J.M. Growing Artificial Societies: Social Science from the Bottom Up / J.M. Epstein, R.L. Axtell. — 1996.
5. Иган, Г. Город перестановок / Г. Иган // Лаборатория фантастики: сайт. — URL: <https://fantlab.ru/work49736> (дата обращения: 07.09.2025).

Сведения об авторе

Симонян Артур Арсенович, аспирант, Государственный академический университет гуманитарных наук, г. Москва, Россия

Information about the author

Simonyan Artur Arsenovich, Postgraduate student, State Academic University of Humanities, Moscow, Russia

УДК 338

DOI 10.26118/2782-4586.2025.86.39.007

Сушко Ольга Петровна

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова

Стратегический анализ бизнес-систем

Аннотация. В условиях нарастающей турбулентности внешней среды и глобализации конкурентной борьбы, эффективное стратегическое управление организацией невозможно без применения системного аналитического аппарата. Данная статья посвящена исследованию сущности, содержания и методов стратегического анализа бизнес-систем. В работе последовательно раскрываются ключевые элементы аналитического процесса: от анализа макро- и отраслевого окружения до внутренней диагностики ресурсов и компетенций компании. Особое внимание уделяется синтезу полученных данных для формирования обоснованного стратегического выбора. Рассматриваются такие инструменты, как PESTLE-анализ, модель конкуренции М. Портера, концепция стратегических групп, VRIO- и стейкхолдер-анализ. Научная новизна заключается в интеграции классических подходов в целостную картину для диагностики бизнес-систем, позволяющую выявить ключевые факторы успеха и зоны стратегического риска.

Ключевые слова: стратегический анализ, бизнес-система, макроокружение, отраслевой анализ, стратегические группы, ключевые компетенции, стейкхолдеры, стратегический выбор.

Sushko Olga Petrovna

Plekhanov Russian University of Economics

Strategic analysis of business systems

Annotation. In the context of the increasing turbulence of the external environment and the globalization of competition, effective strategic management of an organization is impossible without the use of a systematic analytical apparatus. This article is devoted to the study of the essence, content and methods of strategic analysis of business systems. The paper consistently reveals the key elements of the analytical process: from the analysis of the macro and industry environment to the internal diagnostics of the company's resources and competencies. Special attention is paid to the synthesis of the data obtained to form an informed strategic choice. Such tools as PESTLE analysis, M. Porter's competition model, the concept of strategic groups, VRIO and stakeholder analysis are considered. The scientific novelty lies in the integration of classical approaches into a holistic picture for the diagnosis of business systems, which makes it possible to identify key success factors and strategic risk areas.

Keywords: strategic analysis, business system, macro environment, industry analysis, strategic groups, key competencies, stakeholders, strategic choice.

Современная бизнес-среда характеризуется высокой степенью динамичности и неопределенности, что трансформирует традиционные подходы к стратегическому управлению. Организация, рассматриваемая как открытая бизнес-система, находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой. Следовательно, ее долгосрочная устойчивость и конкурентоспособность детерминированы качеством диагностики как экзогенных, так и эндогенных факторов. Стратегический анализ выступает в роли фундаментального этапа стратегического менеджмента, обеспечивающего информационную базу для формулирования жизнеспособной стратегии [1, 5]. Его

содержание выходит далеко за рамки операционного контроля, фокусируясь на системных взаимосвязях и долгосрочных тенденциях.

Содержательное наполнение стратегического анализа бизнес-систем структурируется вокруг трех ключевых направлений [2, 3, 10]:

1. Диагностика внешнего макроокружения и отраслевого контекста.
2. Оценка внутреннего потенциала и ресурсного обеспечения организации.
3. Синтез полученных данных для идентификации стратегического разрыва (strategic gap) и формирования поля стратегических альтернатив.

Методологический аппарат стратегического анализа представляет собой совокупность классических и современных инструментов, адаптируемых под специфику конкретной бизнес-системы. Среди них можно выделить макроэкономический анализ (PESTLE), отраслевую диагностику (модель пяти сил конкуренции), внутренний аудит (анализ цепочки ценности, VRIO-анализ) и инструменты интегральной оценки (SWOT-анализ, матричные модели) [4, 6].

Факторы макроокружения оказывают не прямое, но глубинное воздействие на все субъекты хозяйствования в рамках определенной географической или экономической зоны. Для их структурирования применяется PESTLE-анализ (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental), который позволяет идентифицировать драйверы роста и системные риски [7, 11]. Политические факторы включают государственную экономическую политику, уровень регулирования, торговые барьеры, политическую стабильность. В рамках экономических факторов рассматриваются уровень инфляции, курсовые колебания, динамика ВВП, доступность кредитных ресурсов. Социокультурные факторы включают демографические сдвиги, изменение ценностных ориентаций, модели потребительского поведения. В технологические факторы входят темпы технологических инноваций, уровень развития цифровой инфраструктуры, степень автоматизации. Правовые факторы включают изменения в трудовом, налоговом, антимонопольном законодательстве. В рамках экологических факторов рассматривается ужесточение экологических стандартов, дефицит ресурсов, изменение климата. Результатом PESTLE-анализа является перечень ключевых трендов, оцененных по степени их влияния и вероятности реализации, что формирует основу для сценарного планирования [8, 9].

Ближнее внешнее окружение компании, определяемое ее отраслевой принадлежностью, анализируется с помощью модели пяти сил конкуренции М. Портера. Данный фреймворк оценивает интенсивность конкурентного давления и, следовательно, структурную привлекательность отрасли [10, 12]. Угроза появления новых игроков определяется высотой барьеров входа (экономия на масштабе, лояльность к брендам, потребность в капитале). Рыночная сила поставщиков зависит от концентрации поставщиков, уникальности поставляемых ресурсов, наличия товаров-заменителей. Рыночная сила покупателей проявляется в чувствительности к цене, требовательности к качеству, способности добиваться скидок. Угроза товаров-заменителей оценивается по цене и качеству альтернативных продуктов, предлагающих схожую потребительскую ценность. Внутриотраслевая конкуренция определяется численностью и сбалансированностью конкурентов, темпами роста отрасли, уровнем дифференциации продукции.

В рамках отрасли компании могут быть сгруппированы в стратегические группы – совокупности фирм, следующих сходным стратегиям на одних и тех же рыночных сегментах. Картирование стратегических групп позволяет идентифицировать основных прямых конкурентов, оценить мобильность между группами (подвижные барьеры) и выявить свободные «стратегические пространства» – зоны, где конкурентное давление минимально [13, 14].

Внутренний анализ направлен на выявление стратегического потенциала компании. В рамках ресурсного подхода (Resource-Based View, RBV) проводится инвентаризация активов организации, которые подразделяются на материальные, нематериальные и

организационные. Однако сами по себе ресурсы не создают устойчивое конкурентное преимущество. Критически важным является их преобразование в ключевые компетенции – уникальные способности компании координировать и использовать ресурсы для достижения стратегических целей. Для оценки стратегической значимости ресурсов и компетенций применяется VRIO-фреймворк, где ресурсы и компетенции, удовлетворяющие всем четырем критериям VRIO, формируют долгосрочное конкурентное преимущество [10, 15].

Понятие ключевых факторов успеха (КФУ) синтезирует результаты внешнего и внутреннего анализа. КФУ – это ограниченное число характеристик, условий или переменных, существенно влияющих на способность компании эффективно конкурировать в отрасли. КФУ могут быть связаны с технологией, организацией производства, маркетингом, квалификацией персонала и т.д. [1, 5]. Стратегия компании должна быть направлена на превосходство по этим ключевым факторам.

Ни одна стратегия не может быть реализована изолировано. Бизнес-система функционирует в сети взаимоотношений с многочисленными заинтересованными сторонами (стейкхолдерами): акционерами, сотрудниками, клиентами, поставщиками, государственными органами, местными сообществами [1, 15]. Стейкхолдер-анализ включает их идентификацию, оценку их интересов, ожиданий и уровня влияния (власти) на компанию. Картирование стейкхолдеров по матрице «Влияние/Заинтересованность» позволяет дифференцировать подходы к взаимодействию: от активного вовлечения ключевых игроков до мониторинга маловлиятельных групп [4, 9]. Игнорирование интересов стейкхолдеров может привести к реализации стратегических рисков, связанных с репутационными потерями, регуляторным давлением или социальным сопротивлением [1, 5].

Завершающей фазой стратегического анализа является стратегический выбор. Он основывается на консолидации всех полученных данных, чаще всего оформленной в виде SWOT-матрицы [1, 13]. На основе этого сопоставления формируются стратегические альтернативы:

- Стратегии роста: Направлены на использование возможностей через сильные стороны (поле S-O).
- Стратегии диверсификации: Позволяют компенсировать слабости за счет новых возможностей (поле W-O) или нейтрализовать угрозы за счет сильных сторон (поле S-T).
- Оборонительные стратегии: Нацелены на минимизацию слабостей для избегания угроз (поле W-T).

Окончательный выбор осуществляется с учетом миссии и видения компании, ее ценностей, а также приемлемого уровня риска.

Рассматривая практическое применение методологии стратегического анализа, целесообразно обратиться к опыту российской розничной сети «Золотое Яблоко», занимающей значимую позицию на рынке премиальной парфюмерии и косметики. Проведем анализ макроокружения, выполненный в соответствии с PESTLE-методологией (табл.1).

Таблица 1 - PESTLE-анализ российской розничной сети «Золотое Яблоко»

Р (Political) — Политические факторы Санкционное давление и внешнеполитическая обстановка. Политика импортозамещения. Таможенное регулирование и пошлины. Регулирование валютного контроля.	Е (Economic) — Экономические факторы Волатильность курса рубля. Инфляция и снижение покупательной способности. Изменение потребительских привычек. Общее состояние экономики России.

S (Sociocultural) — Социокультурные факторы Рост интереса к самопрезентации и уходу за собой. Влияние социальных сетей и бьюти-блогеров. Смещение предпочтений в пользу «осознанного потребления». Рост мужской аудитории. Культ «экспертности».	T (Technological) — Технологические факторы Развитие e-commerce и мобильных технологий. Использование данных и CRM-систем. Технологии дополненной реальности (AR). Цифровизация логистики и управления цепями поставок.
E (Environmental) — Экологические факторы Глобальный тренд на устойчивое развитие. Спрос на refill-станции и многоразовую упаковку. Экологическая сертификация. Утилизация отходов.	L (Legal) — Правовые факторы Сертификация и маркировка продукции. Защита прав потребителей. Регулирование рекламы и работы с блогерами. Налоговое законодательство. Регулирование в сфере персональных данных.

Согласно данной модели, можно сделать вывод, что внешняя среда для «Золотого Яблока» крайне изменчива и несет в себе значительные угрозы для текущей бизнес-модели. Однако наличие сильного бренда, лояльной аудитории и технологических возможностей дает компании шанс не просто выжить, а выйти из этого кризиса обновленной. Успех будет зависеть от скорости и эффективности адаптации: способности перестроить цепочку поставок, переориентироваться на новые аудитории и удержать клиентов за счет безупречного сервиса и цифровых инноваций.

Переходя к анализу отраслевой среды через призму модели пяти сил Портера, следует отметить высокую интенсивность конкурентного давления. Угроза появления новых игроков остается значительной, несмотря на относительную насыщенность рынка. Особого внимания заслуживает анализ рыночной силы поставщиков: доминирующее положение мировых брендов создает существенную асимметрию в переговорном процессе. Рыночная сила покупателей характеризуется средней степенью влияния, что объясняется формированием устойчивой лояльности к определенным продуктам. Серьезную озабоченность вызывает угроза товаров-заменителей, прежде всего со стороны развивающихся онлайн-платформ.

В рамках внутреннего анализа был применен VRIO-подход для оценки ресурсного потенциала компании. Проведенная диагностика позволила идентифицировать несколько ключевых компетенций. Уникальный омниканальный опыт, интегрирующий физические точки продаж и цифровые каналы, демонстрирует соответствие всем критериям VRIO-фреймворка. Система управления клиентским опытом, включающая персональный подход и программу лояльности, также обладает признаками устойчивого конкурентного преимущества. Эксклюзивные контракты с нишевыми брендами, несмотря на их ценность и редкость, требуют дальнейшего организационного развития для полной реализации потенциала.

Значительный интерес представляет анализ стратегических групп в рассматриваемом сегменте рынка. Идентификация трех основных кластеров конкурентов – федеральных сетей с широким ассортиментом, моно-брендовых магазинов и онлайн-платформ – позволяет точнее позиционировать компанию в конкурентном ландшафте. Картирование стратегического пространства выявляет перспективные ниши для дифференциации.

Синтез результатов внешнего и внутреннего анализа естественным образом приводит к определению ключевых факторов успеха в отрасли [1, 5]. К наиболее значимым относятся: осознанный подход к формированию ассортимента, обеспечивающий уникальное торговое предложение; развитая система клиентского сервиса, создающая дополнительную потребительскую ценность; эффективная программа лояльности, способствующая удержанию клиентов; технологическая платформа, обеспечивающая бесшовную интеграцию онлайн и офлайн-каналов [1, 5].

Особую сложность представляет управление многоуровневой системой стейкхолдеров. Анализ показывает критическую важность отношений с поставщиками премиальных брендов, относящихся к категории ключевых стейкхолдеров [1, 5]. Стратегическая значимость лояльных клиентов требует разработки специальных программ вовлечения. Не следует недооценивать и вторичных стейкхолдеров, таких как местные органы власти, чьи решения могут существенно влиять на операционную деятельность.

Завершающим этапом аналитической работы становится SWOT-синтез, позволяющий сформулировать конкретные стратегические инициативы (табл. 2) [1, 5].

Таблица - SWOT-анализ российской розничной сети «Золотое Яблоко»

S (Strengths) — Сильные стороны: Сильный и узнаваемый бренд Широкий и глубокий ассортимент Премиальный и инновационный формат магазинов Выгодные партнерства с брендами Высокий уровень сервиса Эффективная маркетинговая стратегия	W (Weaknesses) — Слабые стороны: Высокие цены Высокая зависимость от импорта Концентрация на премиум-сегменте Жесткая конкуренция за скидки
O (Opportunities) — Возможности: Развитие собственных торговых марок Экспансия в регионы Привлечение мужской аудитории Углубление в digital-среду Популяризация азиатских бьюти-брендов Партнерства с российскими производителями	T (Threats) — Угрозы: Обострение конкуренции Снижение покупательной способности населения Валютные и логистические риски Изменение потребительских предпочтений Политические и экономические санкции

На основе выявленных сильных сторон и возможностей внешней среды можно рекомендовать:

- дальнейшее развитие омниканальной модели как основы конкурентного преимущества;
- расширение портфеля эксклюзивных коллабораций с нишевыми брендами;
- стратегические инвестиции в технологии виртуального шоппинга;
- укрепление позиции лидера в премиальном сегменте.

Представленный пример наглядно демонстрирует практическую ценность рассмотренной методологии. Комплексное применение аналитических инструментов позволяет не только диагностировать текущее состояние компании, но и формировать обоснованный вектор стратегического развития, отвечающий вызовам современной конкурентной среды [1, 15].

Заключение. Таким образом, стратегический анализ бизнес-систем представляет собой многоуровневый и итеративный процесс, требующий комплексного применения широкого спектра аналитических инструментов. Его эффективность определяется не

столько отдельными методиками, сколько способностью интеграции разрозненных данных о внешней среде, отрасли и внутреннем потенциале в целостную диагностическую картину. Именно такой синтез позволяет руководству компании перейти от реактивного управления к проактивному стратегическому позиционированию, обеспечивающему устойчивые конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе.

В данном исследовании представлены элементы аналитического процесса: от анализа макро- и отраслевого окружения до внутренней диагностики ресурсов и компетенций компании, что важно для формирования обоснованного стратегического выбора. На практическом примере предприятия проведены PESTLE-анализ, VRIO- и стейкхолдер-анализ, SWOT-анализ. Научная новизна заключается в интеграции классических подходов в целостную картину для диагностики бизнес-систем, позволяющую выявить ключевые факторы успеха и зоны стратегического риска.

Дальнейшее развитие методологии стратегического анализа видится в интеграции с подходами к управлению рисками и в использовании возможностей Big Data и искусственного интеллекта для повышения точности прогнозов.

Список источников

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2018.
2. Анохин, В. С. Трансформация бизнес-стратегии организации в условиях нестабильности внешней среды / В. С. Анохин // Горизонты экономики. – 2024. – № 3(83). – С. 240-244.
3. Бекмурзаев, И. Д. Взаимодействие предприятия со стейкхолдерами в процессе стратегического развития / И. Д. Бекмурзаев // ФГУ Science. – 2025. – № 1(37). – С. 13-18. – DOI 10.36684/151-1-37-2025-13-18.
4. Бондалетова, М. А. Стратегическое развитие предприятия / М. А. Бондалетова // Экономическая безопасность социально-экономических систем: вызовы и возможности : Сборник трудов VII Международной научно-практической конференции, Белгород, 29 апреля 2025 года. – Белгород: ООО "Эпицентр", 2025. – С. 152-154.
5. Барни Дж. Б. Ресурсы фирмы и устойчивое конкурентное преимущество / Дж. Б. Барни // Российский журнал менеджмента. – 2020.
6. Бурланков, С. П. Особенности стратегического планирования в экономическом развитии предприятий / С. П. Бурланков, С. М. Имяреков, Ю. И. Каргин // Траектории технологического развития. – 2024. – Т. 3, № 1(9). – С. 34-39.
7. Бурнашев, Б. А. Методология использования SMART в стратегическом развитии предприятия / Б. А. Бурнашев // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2020. – Т. 10, № 12-1. – С. 215-222. – DOI 10.34670/AR.2020.85.92.071.
8. Заступов, А. В. Развитие стратегических направлений товарной политики предприятия в условиях нестабильной экономики / А. В. Заступов // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 11(160). – С. 1356-1360. – DOI 10.34925/EIP.2023.160.11.258.
9. Спильниченко, В. К. Взаимодействие предприятия со стейкхолдерами в процессе стратегического развития / В. К. Спильниченко, С. Б. Болдырева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 7, № 6(147). – С. 77-82. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2024.06.07.011..
10. Красовский, М. С. Экономическая сущность бизнес-процессов корпораций в современных условиях / М. С. Красовский // Друкеровский вестник. – 2024. – № 5(61). – С. 157-168. – DOI 10.17213/2312-6469-2024-5-157-168
11. Портер М. Стратегическая теория / М. Портер // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент. – 2019.
12. Сайтов, В. В. К вопросу стратегического управления устойчивым развитием предприятия / В. В. Сайтов, О. В. Кузьменко // Тенденции развития науки и образования. – 2021. – № 77-1. – С. 117-122. – DOI 10.18411/trnio-09-2021-28.

12. Спильниченко, В. К. Взаимодействие предприятия со стейкхолдерами в процессе стратегического развития / В. К. Спильниченко, С. Б. Болдырева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 7, № 6(147). – С. 77-82. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2024.06.07.011.

13. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Вильямс, 2021.

14. Чайникова, Л. Н. Финансирование предприятий в условиях рынка : учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальностям "Бухгалтер. учет, анализ и аудит", "Финансы и кредит" / Л. Н. Чайникова, Л. В. Минько, Л. С. Тишина ; Л. Н. Чайникова, Л. В. Минько, Л. С. Тишина ; Гос. образоват. учреждение высш. проф. образования "Тамбов. гос. техн. ун-т". – Тамбов : Изд-во ТГТУ, 2005. – ISBN 5-8265-0433-1.

15. Фриман Р. Э. Стратегическое управление: подход с позиций стейкхолдеров / Р. Э. Фриман. – М. : ИНФРА-М, 2019.

Сведения об авторе

Сушко Ольга Петровна, д.э.н, кафедра экономика промышленности, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия

Information about the author

Sushko Olga Petrovna, Doctor of Economics, Department of Industrial Economics, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

УДК 338.48:7.05:658

DOI 10.26118/2782-4586.2025.68.34.008

Алексеева Юлия Петровна

Казанский (Приволжский) федеральный университет»

Микрюкова Анна Олеговна

Казанский (Приволжский) федеральный университет

Экономическое значение Met Gala для туристической и креативной индустрии Нью-Йорка

Аннотация. В данной статье Met Gala рассматривается как важный фактор, влияющий на развитие креативного сектора и экономическую динамику Нью-Йорка. Подчёркиваются как прямые, так и косвенные результаты мероприятия: укрепление международного имиджа города как центра моды и искусства, поддержка профессиональных сообществ в креативной сфере, рост туристического потока и привлечение новых инвестиций. Отдельный акцент сделан на сопоставлении благотворительных поступлений и медиапокрытия, а также на оценке туристического эффекта от проведения события. Кроме того, рассматривается вклад Met Gala в формирование символического капитала города и развитие культурного бренда Нью-Йорка. Анализ показывает, что Met Gala выступает не только культурным явлением, но и инструментом стратегического менеджмента, способствующим продвижению мегаполиса в глобальной конкурентной среде и укреплению его позиций в мировой креативной экономике.

Ключевые слова: Met Gala, Нью-Йорк, Институт костюма, Метрополитен-музей, культурное продвижение, мода, благотворительность, выставочная деятельность, креативная индустрия.

Alekseeva Julia Petrovna

Kazan (Volga Region) Federal University

Mikryukova Anna Olegovna

Kazan (Volga Region) Federal University

The Economic Significance of the Met Gala for the Tourism and Creative Industry of New York

Abstract. This article examines the Met Gala as an important factor influencing the development of the creative sector and the economic dynamics of New York. Both direct and indirect results of the event are highlighted: strengthening the international image of the city as a center of fashion and art, supporting professional communities in the creative sphere, increasing tourist flow and attracting new investments. Special emphasis is placed on comparing charitable receipts and media coverage, as well as assessing the tourist effect of the event. The analysis shows that the Met Gala is not only a cultural phenomenon, but also a strategic management tool that promotes the metropolis in the global competitive environment.

Keywords: Met Gala, New York, Costume Institute, Metropolitan Museum, cultural promotion, fashion, charity, exhibition activities, creative industry.

В современном мире мода играет важную роль в формировании туристской привлекательности. С помощью искусства можно исследовать что-то новое, повысить привлекательность и востребованность мест. Met Gala давно перестал быть просто светским мероприятием. Он стал настоящим феноменом, способным притянуть к себе миллионы восторженных взглядов. Благодаря такому успеху Институт костюма в Метрополитен-

музее и Нью-Йорк обрели успех в свете мест, задающих тон моде и красоте.

Исследования в области креативных индустрий, моды и туризма ведутся как зарубежными, так и российскими авторами. Их общий вывод заключается в том, что мода и связанные с ней культурные события оказывают значительное влияние на развитие туристической сферы и формирование имиджа городов.

В зарубежной литературе эта тема раскрывается через анализ роли моды как фактора туристической привлекательности. Так, К. Буднаровска и Р. Марциниак рассматривают, что мода выступает самостоятельным мотивом для путешествий, а участие в модных событиях превращается в особую форму культурного опыта [3].

Экономический аспект креативных индустрий демонстрируют данные о Нью-Йорке. В отчёте "The Creative Economy" указывается, что мода, дизайн, медиа и искусство формируют значительную часть экономики города и обеспечивают сотни тысяч рабочих мест. П. Касадей и соавторы акцентируют внимание на том, что мода влияет не только на экономику, но и на символический капитал города, укрепляя его статус на мировой арене [4]. В исследовании А. Аркос-Пумаролы рассматривается роль нематериального наследия и выставочной деятельности как драйверов туристического интереса [1], а аналитический доклад McKinsey подчёркивает необходимость масштабных культурных мероприятий для сохранения лидерства Нью-Йорка в индустрии моды [2].

В российской науке также уделяется внимание взаимодействию туризма и креативного сектора. С.К. Волков рассматривает туризм как часть креативной экономики и показывает, что культурные события усиливают привлекательность регионов [12]. М.С. Сачков анализирует состояние и перспективы развития творческих индустрий в России, выделяя моду и дизайн как одни из наиболее перспективных направлений [15]. Т. Абанкина отмечает, что именно туризм становится драйвером роста креативных профессий, особенно в южных регионах страны, где активно развиваются культурные и событийные практики [10].

Тема цифровизации и развития креативных индустрий в туризме занимает всё более заметное место в российской научной литературе. В исследовании Ю.П. Алексеевой и Ю.С. Шафигуллиной показано, что внедрение цифровых решений позволяет не только повысить качество обслуживания туристов, но и создать новые форматы коммуникации с аудиторией. Авторы отмечают, что технологии помогают формировать интерес к культурным событиям, усиливают их привлекательность и способствуют продвижению территорий на туристическом рынке. Таким образом, цифровые инструменты становятся частью интеграции креативного сектора в экономику туризма. Также Ю.П. Алексеева делает акцент на экономических и институциональных аспектах. По её мнению, креативные индустрии формируют уникальный туристический продукт, повышают конкурентоспособность регионов и расширяют их присутствие на международной арене. Отдельное внимание уделяется событийным практикам, которые соединяют моду, искусство и цифровые медиа, превращая культурные проекты в эффективный инструмент управления туристическими потоками [11].

Крупные мероприятия стимулируют спрос на гостиницы, рестораны и транспорт. Деньги, которые тратят гости, остаются в городе и обеспечивают новые рабочие места. Есть и другой эффект – репутационный. Фестивали и выставки укрепляют имидж территории. Так, Каннский кинофестиваль сделал маленький город известным на весь мир. Венецианская биеннале превратила Венецию в центр современного искусства. Met Gala играет ту же роль для Нью-Йорка, закрепляя за ним статус столицы моды.

Met Gala, известный также как Институт костюма или Met Ball, представляет собой ежегодное благотворительное мероприятие, средства от которого направляются в пользу Института костюма Метрополитен-музея в Нью-Йорке [5]. Оно приурочено к открытию тематической выставки Института костюма, и каждая её тема задаёт направление для нарядов гостей, которые подбирают образы в соответствии с экспозицией.

Первые шаги Met Gala были сделаны в 1948 году благодаря Элеонор Ламберт. Тогда

основной задачей было привлечение внимания к только что созданному Институту костюма и сбор пожертвований. На тот момент вечер представлял собой камерный ужин, попасть на который можно было всего за 50 долларов. Перелом в истории события произошёл в 1970-х, когда куратор моды Диана Вриланд предложила концепцию костюмированного бала с уникальной темой каждый год. В результате Met Gala превратился из светского ужина в яркий культурный проект, который стал влиять на мировую индустрию моды. Постепенно росла и стоимость участия. Если раньше билет был доступен широкой публике, то сегодня его цена начинается примерно с 40 тысяч долларов. При этом купить билет открыто невозможно: список гостей формируется лично Анной Винтур, возглавившей организацию в 1995 году и по сей день жёстко контролирующей его состав. Под её руководством бал стал событием мирового масштаба, собирая на красной дорожке топ-моделей, дизайнеров и представителей шоу-бизнеса [8].

Met Gala также известен строгими правилами. Одним из наиболее обсуждаемых является запрет на использование телефонов во время ужина. Это ограничение введено для предотвращения утечек информации и подчёркивает эксклюзивный характер события: для публики остаются доступны лишь кадры с красной дорожки. Поэтому широкая публика может наблюдать лишь торжественный выход знаменитостей на ковровую дорожку. Это условие не снижает интерес к мероприятию, а, напротив, подогревает внимание и усиливает его привлекательность.

Несмотря на закрытый формат, влияние бала заметно в туристической сфере. В период проведения Met Gala повышается загрузка гостиниц и ресторанов, растёт спрос на транспортные услуги. Дополнительно усиливается интерес к модному туризму: Метрополитен-музей организует выставки, связанные с темой бала, которые ежегодно привлекают тысячи посетителей. Таким образом, даже косвенное знакомство с этим событием становится веской причиной для поездки в Нью-Йорк.

На рисунке 1 представлена динамика благотворительных сборов Метрополитен-музея на Met Gala с 2011-2025 годы. В 2020 году данных нет, так как в связи с пандемией COVID-19 бал не проводился.

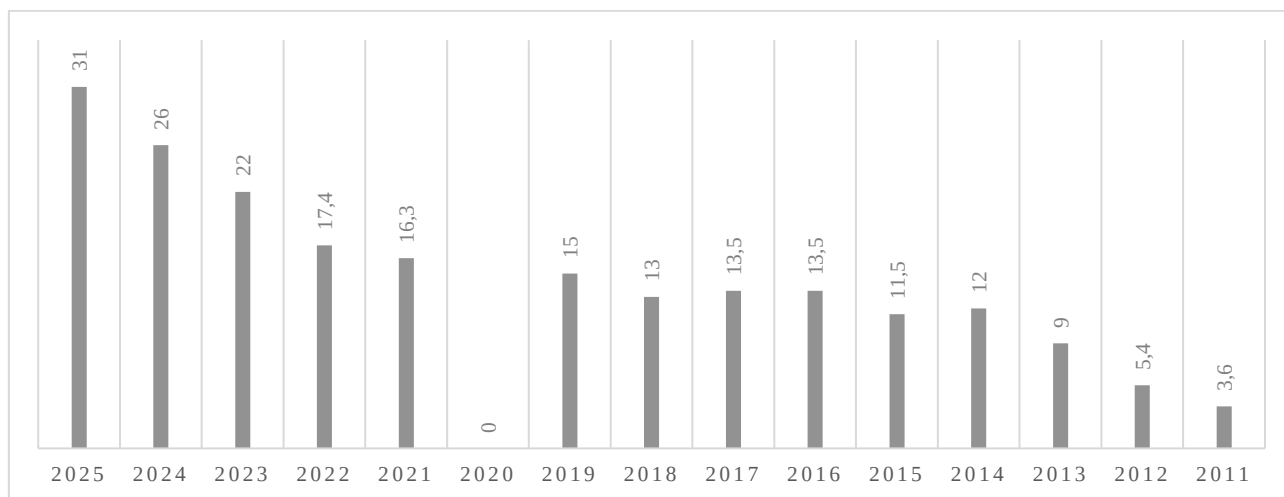


Рисунок 1 – Благотворительные сборы Метрополитен-музея на Met Gala с 2011-2025 годы, млн. долларов [9]

Met Gala приносит пользу не только музею и туризму. Это площадка для продвижения дизайнеров, стилистов, фотографов и брендов. На балу демонстрируются смелые идеи и новые тенденции. Событие формирует вокруг себя деловую среду, которая объединяет специалистов разных направлений – от моды до кино и рекламы. В результате выигрывает весь сектор креативной экономики Нью-Йорка. Медиа-эффект усиливает этот процесс. Фотографии и видео мгновенно распространяются по миру и делают город ещё более заметным на глобальной карте. Met Gala можно назвать примером грамотного

культурного менеджмента. Он сочетает в себе благотворительную миссию и коммерческую выгоду. Секрет успеха – в партнёрстве с бизнесом, модными брендами и СМИ. Такая модель позволяет мероприятию сохранять устойчивость и приносить доход. Опыт Института костюма показывает: культурное событие при правильной организации становится выгодным проектом для целого города.

Также стоит различать Met Gala от выставок музея. Светский ужин создан, чтобы привлечь внимание со стороны спонсоров и оплачивать экспозиции. Сам музей находится в Нью-Йорке и ежегодно его посещают более 700 тысяч человек. Такой ажиотаж связан с тем, что посетить экспозицию можно ограниченное количество времени, а также то, что каждый год меняется тема и экспонаты.

Каждый май Нью-Йорк превращается в точку притяжения для тысяч туристов благодаря Met Gala. В это время город оживает, особенно в районах, связанных с модой и культурой. Приезжие стремятся не только ощутить атмосферу бала, но и посетить выставку в Метрополитен-музее, где ежегодно представляется новая тема. Постоянное обновление экспозиций создаёт эффект уникальности и усиливает интерес к событию. Рост туристического потока сразу отражается на экономике. В начале мая спрос на гостиницы увеличивается на 15-20 % по сравнению с периодами без крупных мероприятий. Туристы активно расходуют деньги, что оживляет гостиничный сектор, рестораны и сферу услуг. Малый бизнес также получает дополнительные возможности: рестораны придумывают новые концепции, отели используют истории о «звёздных гостях» как маркетинговый ход, а в оживлённых местах открываются лавки и сувенирные магазины.

Особенность креативных индустрий и туризма в том, что они связаны с продажей эмоций. Люди хотят почувствовать сопричастность к «звёздному миру», поэтому предложения, основанные на ассоциациях с известными личностями, вызывают особый интерес. Развитие событийного туризма вокруг Met Gala открывает возможности для продления пребывания гостей в Нью-Йорке и увеличения доходов города. Эффективным инструментом могут стать специальные маршруты и экскурсии, связанные с тематикой выставок Института костюма. Подобные проекты не только удерживают внимание посетителей, но и делают экономический эффект от мероприятия более долгосрочным.

Выставки моды в Метрополитен-музее уже сейчас обеспечивают до 40 % годового потока посетителей, а привязка турпродуктов к темам искусства и моды позволяет значительно усилить туристическую привлекательность города. Например, можно разработать экскурсионные маршруты, посвящённые ключевым фигурам мира моды – Диане Вриланд, которая в 1970-х превратила Met Gala в костюмированный бал, и Анне Винтур, задающей стандарты индустрии до сих пор [13]. Такие маршруты могут соединять биографии выдающихся личностей с культурными пространствами Нью-Йорка, превращая их в уникальные креативные продукты.

Важную роль в продвижении события играют социальные сети. Несмотря на запрет снимать сам ужин, миллионы пользователей видят яркие образы гостей на красной дорожке. Каждая знаменитость стремится выделиться и делится фото с подписчиками, что усиливает интерес публики и расширяет охват. Фанаты не ограничиваются просмотром онлайн: они приходят к музею и даже к отелям, где останавливаются звёзды, чтобы увидеть кумиров лично. В этот период улицы Нью-Йорка оживлены как никогда, а гостиницы, рестораны и магазины получают дополнительный поток клиентов. Малый бизнес активно использует момент, создавая специальные предложения и легенды вокруг Met Gala [11].

Популярность события поддерживается и прямыми трансляциями, которые смотрят миллионы зрителей по всему миру. Для многих именно они становятся стимулом приехать в Нью-Йорк и посетить выставки в Метрополитен-музее. С каждым годом на волне интереса появляются новые туристические продукты, которые успешно продаются в период проведения бала. Всё это делает Met Gala не только культурным феноменом, но и важным фактором роста туристической и креативной индустрии города.

Выставки Института костюма Метрополитен-музея стали естественным

продолжением ежегодного бала Met Gala и превратились в важный элемент культурной жизни Нью-Йорка. Они позволяют расширить эффект от одного вечера, делая моду доступной широкой публике и превращая светское событие в проект, рассчитанный на многие месяцы. Каждая экспозиция опирается на тему, выбранную для бала, и раскрывает её в музейном пространстве через коллекции костюмов и дизайнерских решений. Благодаря этому внимание к Met Gala не рассеивается сразу после его завершения, а сохраняется в течение всего периода выставки. Ниже рассмотрим самые посещаемые выставки Института костюма:

1. Alexander McQueen: Savage Beauty (2011) – 661509 посетителей [5].
2. Heavenly Bodies: Fashion and the Catholic Imagination (2018) – 165647 посетителей (абсолютный рекорд) [7].
3. Karl Lagerfeld: A Line of Beauty (2023) – 700,000+ (за 5 месяцев) [7].
4. China: Through the Looking Glass (2015) – 815992 посетителей (самая популярная на тот момент) [5].

Креативные индустрии занимают важное место в экономике Нью-Йорка, и Met Gala вносит в их развитие особый вклад. Это событие объединяет моду, дизайн, рекламу, кино и цифровые технологии, создавая пространство, где пересекаются интересы представителей разных профессий и формируются новые культурные и экономические практики. Красная дорожка ежегодно становится источником свежих идей: образы участников нередко переходят в коллекции модных домов, вдохновляют рекламные кампании и влияют на стилистику массового рынка. Таким образом, Met Gala выполняет функцию своеобразного генератора трендов, позволяя дизайнерам экспериментировать и сразу получать отклик у мировой аудитории.

Значение бала не ограничивается демонстрацией одежды. Он формирует профессиональную среду, где взаимодействуют дизайнеры, фотографы, стилисты, представители брендов и журналисты. Благодаря этому в Нью-Йорке укрепляется креативный кластер, который стимулирует рост смежных сфер: от индустрии рекламы до цифровых медиа и кино. Экономический эффект усиливается за счёт информационной ценности мероприятия. По данным Launchmetrics, медиапокрытие Met Gala в 2023 году оценивалось почти в один миллиард долларов, а в 2024 году превысило 1,4 миллиарда [8]. Эти показатели в десятки раз превышают суммы, собранные на благотворительные цели, и показывают, что для города важна не только прямая финансовая отдача, но и символический капитал, превращающийся в новые контракты, инвестиции и рост узнаваемости Нью-Йорка на глобальном уровне.

Met Gala сегодня воспринимается не только как культурное событие, но и как серьёзный экономический ресурс. Оно демонстрирует, каким образом символический капитал может превращаться в прямые финансовые результаты. Чтобы это показать, важно обратиться к конкретным данным – медиапокрытию, объёмам благотворительных сборов и расходам туристов. Их сопоставление позволяет проследить, как ежегодный бал приносит выгоду не только Институту костюма Метрополитен-музея, но и экономике Нью-Йорка в целом.

Исследования показывают, что медиапокрытие Met Gala, рассчитанное компанией Launchmetrics, во много раз превышает суммы, собранные в ходе благотворительных программ [8]. Одновременно с этим в туристическом секторе фиксируется рост: в мае загрузка гостиниц увеличивается на 15–20 %, а средние траты одного туриста составляют \$600–700 в день [6]. Всё это вместе формирует устойчивый мультипликативный эффект для городской экономики (таблица 1).

Таблица 1 – Ключевые экономические показатели Met Gala (2023–2024 гг.)

№	Показатель	2023	2024
1.	Media Impact Value (MIV), млн \$	\$ 995 млн	\$1,4 млрд

	Благотворительные сборы	~\$17–20 млн	~\$26 млн
	Средние траты туриста (в день)	\$600–700	\$600–700
	Рост загрузки гостиниц в мае	+15–20 %	+15–20 %

Чтобы количественно оценить эффект, используются простые модели.

Во-первых, соотношение медиавыигрыша и собранных средств (формула 1.1):

$$E_{MIV} = \frac{MIV}{Fundraising} \quad (1.1)$$

где:

E_{MIV} – коэффициент соотношения медиавыигрыша и суммы благотворительных сборов;

MIV – Media Impact Value, рассчитанный компанией Launchmetrics (в 2024 г. – \$1,4 млрд; в 2023 г. – \$995 млн);

$Fundraising$ – благотворительные сборы Института костюма (The New York Times, Vogue; в 2024 г. – ~\$26 млн; в 2023 г. – ~\$17–20 млн).

В 2024 году медиавыигрыш превысил благотворительные поступления почти в 54 раза: $\frac{1,400}{0,026} = 53,8 \approx 54$.

Во-вторых, оценка дополнительного эффекта от туризма (формула 1.2):

$$T_{eff} = N_{add} \times S_{avg} \quad (1.2)$$

где:

T_{eff} – дополнительный экономический эффект от туризма (в долларах США);

N_{add} – количество дополнительных туристов, прибывших в связи с мероприятием (оценочно ~50 000 человек);

S_{avg} – средние расходы одного туриста в день (по данным NYC & Company, \$600 – 700; в расчётах принято \$650).

$$T_{eff} = 50000 \times 650 = 32500000$$

То есть, однодневный эффект от дополнительного туристического потока – \$32,5 млн.

Учитываем продолжительность пребывания: если предположить, что туристы остаются не один, а два дня:

$$T_{eff} = 50000 \times 650 \times 2 = 65000000$$

Экономический эффект удваивается и достигает \$65 млн.

Эти данные подтверждают: Met Gala выполняет роль не только культурного и светского события, но и важного экономического механизма. Оно обеспечивает приток средств музею, укрепляет глобальный имидж Нью-Йорка и стимулирует активность в туристическом и креативном секторах. Таким образом, влияние Met Gala распространяется гораздо шире сферы искусства, превращая его в стратегический инструмент развития мегаполиса.

Список источников

1. Arcos-Pumarola, J., Paquin, A. G., Sitges, M. H. The use of intangible heritage and creative industries as a tourism asset in the UNESCO creative cities network // Heliyon. – 2023. – Т. 9, № 1.
2. At a crossroads: New York's status as a global fashion capital [Электронный ресурс]. – McKinsey & Company, 2024. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/at-a-crossroads-new-yorks-status-as-a-global-fashion-capital> (дата обращения: 16.09.2025).
3. Budnarowska, C., Marciniak, R. Fashion, tourism and the creative industries // Tourism and the Creative Industries. – Routledge, 2016. – С. 69–87.
4. Casadei, P., Gilbert, D. Material and symbolic production of fashion in a global creative city. Industry's perception of the 21st century London // Creative Industries Journal. – 2024. – Т.

17, № 3. – С. 482–503.

5. China: Through the Looking Glass [Электронный ресурс] // Википедия. – Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/China:_Through_the_Looking_Glass (дата обращения: 28.05.2025).

6. Tyla, Stray Kids and Margiela Top Media Impact Value Rankings at the 2024 Met Gala [Электронный ресурс] // EnVi Media. – 2024. – Режим доступа: <https://www.envimedia.co/tyla-stray-kids-and-margiela-top-media-impact-value-rankings-at-the-2024-met-gala/> (дата обращения: 16.09.2025).

7. Heavenly Bodies: Fashion and the Catholic Imagination [Электронный ресурс] // Википедия. – Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Heavenly_Bodies:_Fashion_and_the_Catholic_Imagination (дата обращения: 28.05.2025).

8. Met Gala 2023: The Performances Behind the Looks [Электронный ресурс] // Launchmetrics. – Режим доступа: <https://www.launchmetrics.com/resources/blog/performances-met-gala> (дата обращения: 16.09.2025).

9. Met Gala Breaks Record with \$31 Million Raised [Электронный ресурс] // Women's Wear Daily (WWD). – 2025. – 06 мая. – Режим доступа: <https://wwd.com/fashion-news/fashion-scoops/met-gala-breaks-record-31-million-1237616027> (дата обращения: 17.09.2025).

10. Абанкина Т.В. Туризм – драйвер развития креативных индустрий на Юге России [Электронный ресурс] // РБК Юг. – 2024. – Режим доступа: <https://kuban.rbc.ru/krasnodar/interview/09/01/2024/658c0f9e9a7947261baca623>. (дата обращения: 17.09.2025).

11. Алексеева Ю.П. Использование цифровых и креативных технологий в сфере туризма / Ю.П. Алексеева, Ю.С. Шафигуллина // Московский экономический журнал. – 2024. – Т. 9, № 11. – С. 458-470. – DOI 10.55186/2413046X_2024_9_11_444.

12. Волков С.К. Туризм как сектор креативной экономики / С. К. Волков // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15, № 5. – С. 2153-2162. – DOI 10.18334/ce.15.5.112027.

13. Институт костюма Анны Винтур [Электронный ресурс] // Википедия. – Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Институт_костюма_Анны_Винтур (дата обращения: 28.05.2025).

14. Ишматова А.Д. Met Gala – мода как искусство / А.Д. Ишматова // Вестник молодых ученых Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. – 2020. – № 2. – С. 402-405.

15. Сачков М.С. Развитие творческих креативных индустрий в Российской Федерации / М.С. Сачков // Актуальные исследования. – 2024. – № 45-2(227). – С. 37-40.

Сведения об авторах

Алексеева Юлия Петровна, кандидат географических наук, старший преподаватель кафедры туризма и гостиничного дела, ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», г. Казань, Россия

Микрюкова Анна Олеговна, бакалавр 2 курса направления «Туризм», ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», г. Казань, Россия

Information about the authors

Alekseeva Julia Petrovna, PhD in Geography, Senior Lecturer, Department of Tourism and Hotel Business, Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, Russia

Mikryukova Anna Olegovna, 2nd year bachelor, Tourism, Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, Russia

УДК 338

DOI 10.26118/2782-4586.2025.79.47.009

Баева Динар Рахметуловна

Омский государственный аграрный университет

**Оценка деловой активности организаций строительной отрасли
в регионах России**

Аннотация. Актуальность проводимого исследования обусловлена ролью деловой активности в результатах деятельности субъектов бизнеса. Являясь сложным комплексным понятием, она затрагивает все сферы деятельности хозяйствующего субъекта и отражает его возможности и стремления осуществлять свою деятельность. Представленные в исследованиях подходы сосредотачиваются на исследовании деловой активности как конъюнктуры деятельности бизнеса, либо как показателей деятельности конкретного предприятия. Цель исследования заключается в оценке уровня деловой активности предприятий строительной сферы на уровне страны, Сибирского федерального округа и отдельно взятого предприятия. Используются как теоретические методы исследования, так и практические методы исследования (метод элиминирования, коэффициентный анализ). Информационной базой являются публикации исследователей, данные отчетности Федеральной службы государственной статистики 2022–2025 года, что обуславливает достоверность полученных выводов. Деловая активность строительной отрасли в целом по стране характеризуется устойчивым отрицательным индексом предпринимательской уверенности и переоценкой факторов, ограничивающих развитие строительства, при лидировании налогообложения и стоимости материалов. Ситуация по регионам Сибирского федерального округа отличается от мнения других федеральных округов и подвержена значительным колебаниям вокруг среднего значения от положительной оценки индекса предпринимательской уверенности в строительной деятельности до максимально отрицательного значения. При этом на деловой активности сказывается сезонный фактор.

Ключевые слова: деловая активность, индекс предпринимательской уверенности, ограничивающие факторы, оборачиваемость.

Baetova Dinar Rakhmetulovna

Omsk State Agrarian University

**Assessment of business activity of construction industry
organizations in Russian regions**

Annotation. The relevance of the research is determined by the role of business activity in the performance of business entities. Being a complex complex concept, it affects all spheres of activity of an economic entity and reflects its capabilities and aspirations to carry out its activities. The approaches presented in the research focus on the study of business activity as a business environment, or as performance indicators of a particular enterprise. The purpose of the study is to assess the level of business activity of enterprises in the construction sector at the national level, the Siberian Federal District and a single enterprise. Both theoretical research methods and practical research methods (elimination method, coefficient analysis) are used. The information base includes research publications and data from the Federal State Statistics Service for the years 2022-2025, which ensures the reliability of the findings. The business activity of the construction industry in the country as a whole is characterized by a persistent negative index of business confidence and an overestimation of factors that limit construction development, with taxation and the cost of materials leading the way. The situation in the regions of the Siberian Federal District differs from that of other federal districts and is subject to significant fluctuations around the

average value, ranging from a positive assessment of the index of business confidence in construction activities to a maximum negative value. At the same time, business activity is affected by the seasonal factor.

Keywords: business activity, business confidence index, limiting factors, turnover.

Введение. Проведение анализа деловой активности современных предприятий становится одним из важнейших направлений в деятельности современных компаний. Деловая активность — это основное понятие в экономике, которое охватывает все действия, предпринимаемые компаниями и отдельными предпринимателями для ведения коммерческой деятельности. Эти действия направлены на производство и продажу товаров и услуг.

В целом, в условиях нестабильности внешней среды, именно от качества управления деловой активностью зависит общая эффективность развития деятельности современных компаний, выстраивания модели обеспечения реализации конкретных мероприятий в сфере повышения прибыльности и т.д. Имеющиеся исследования деловой активности в большинстве делятся на два аспекта: интегральная оценка деловой активности предприятий в контексте развития страны и регионов [3;5] и показатели деловой активности конкретных предприятий[2;6]. Значительные изменения деловой активности происходили за период 2022-2025 года в связи с влиянием внешних шоков и значительными колебаниями условий ведения бизнеса: ключевая ставка как фактор доступности заемного капитала, инфляционные процессы как фактор ценообразования, колебание спроса как фактор формирования выручки. В обозначенных условиях ведения бизнеса наиболее чувствительным является строительный сектор, осуществляющие проекты с привлечением заемного капитала, при этом реализация зависит от активности ипотечного кредитования. Удорожание затрат, переносимое на цену квадратного метра, значительно влияет на объем платежеспособного спроса и психологическую готовность населения и юридических лиц к инвестированию в недвижимость. Резкий рост доходов населения, задействованного в ОПК, сказался на росте спроса на недвижимость. Со снижением доходов в данном секторе снизился и спрос. Цель исследования — оценить уровень деловой активности предприятий строительной сферы на уровне страны, Сибирского федерального округа и отдельно взятого предприятия.

Методы. Информационной базой являются публикации исследователей, данные отчетности Федеральной службы государственной статистики 2022–2025 года. В работе использованы теоретические методы исследования (анализ, классификация, абстрагирования) и практические методы исследования (метод элиминирования, коэффициентный анализ). Практическая часть исследования по оценке деловой активности предприятия проведена на примере АО «Пик-Индустрия» на основе бухгалтерской отчетности за 2022-2024 года.

Результаты. Деловая активность имеет множество трактовок отечественных и зарубежных ученых, которые по факту, являются похожими, не противоречащими и часто дополняющими друг друга. **Отличия в подходах к пониманию деловой активности предприятия** можно найти лишь в системе показателей, которые оцениваются авторами. Деловая активность охватывает широкий спектр взаимодействий, включающих в себя не только внутренние процессы управления и производства, но и внешние связи с контрагентами, потребителями, государственными органами и другими заинтересованными сторонами. Важно подчеркнуть, что деловая активность — это динамичное явление, постоянно меняющееся под влиянием множества факторов, как внутренних, так и внешних. Внутренние факторы деловой активности включают в себя уровень организации производственных процессов, управление ресурсами и мотивацию коллектива на достижение поставленных целей. К внешним факторам относятся экономическая ситуация, состояние рынка, конкуренция, изменения в законодательстве и технологический прогресс. Таким образом, деловая активность предприятия напоминает

живой организм, который постоянно трансформируется под воздействием внешних условий, приспосабливаясь к новым реалиям.

За анализируемый период исследования индекс предпринимательской уверенности в строительстве имеет стабильно отрицательное значение (рис.1).

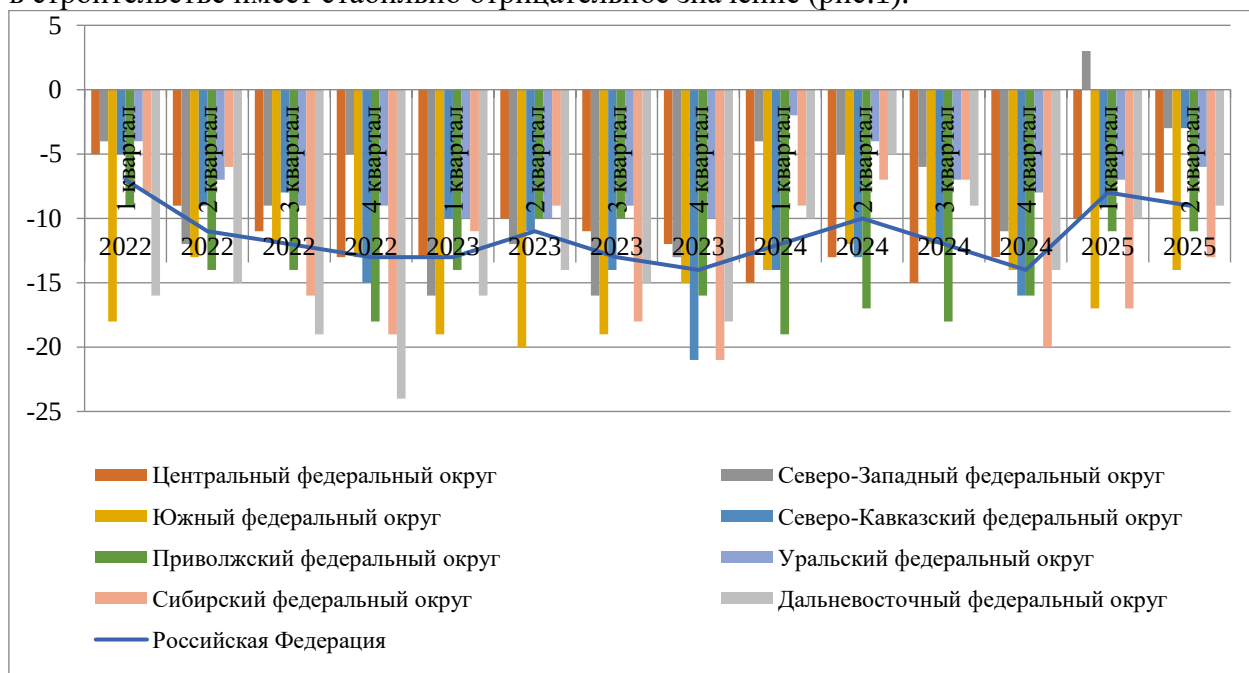


Рисунок 1 – Индекс предпринимательской уверенности в строительстве по РФ за 2022-2025 гг. (составлено автором по [4])

При этом значение в целом по РФ демонстрировало в 2022 году устойчивое снижение, а далее ежегодно во втором квартале наблюдается улучшение индекса, что возможно обусловлено сезонными особенностями – оживление строительных работ в весенний период. Чаще всего по периодам самыми низкими значениями индекса отмечались Приволжский и Южный федеральные округа. Индекс предпринимательской уверенности в строительстве в Уральском федеральном округе в анализируемом периоде не опускался ниже среднего значения по России, а единственным федеральным округом, показавшим положительное значение, является Северо-западный округ. В целом первая половина 2025 года показывала улучшение уверенности предпринимателей.

По Сибирскому федеральному округу (СФО) среднее значение индекса предпринимательской уверенности в строительстве отличается от среднего российского и подвержено большим колебаниям (рис.2).

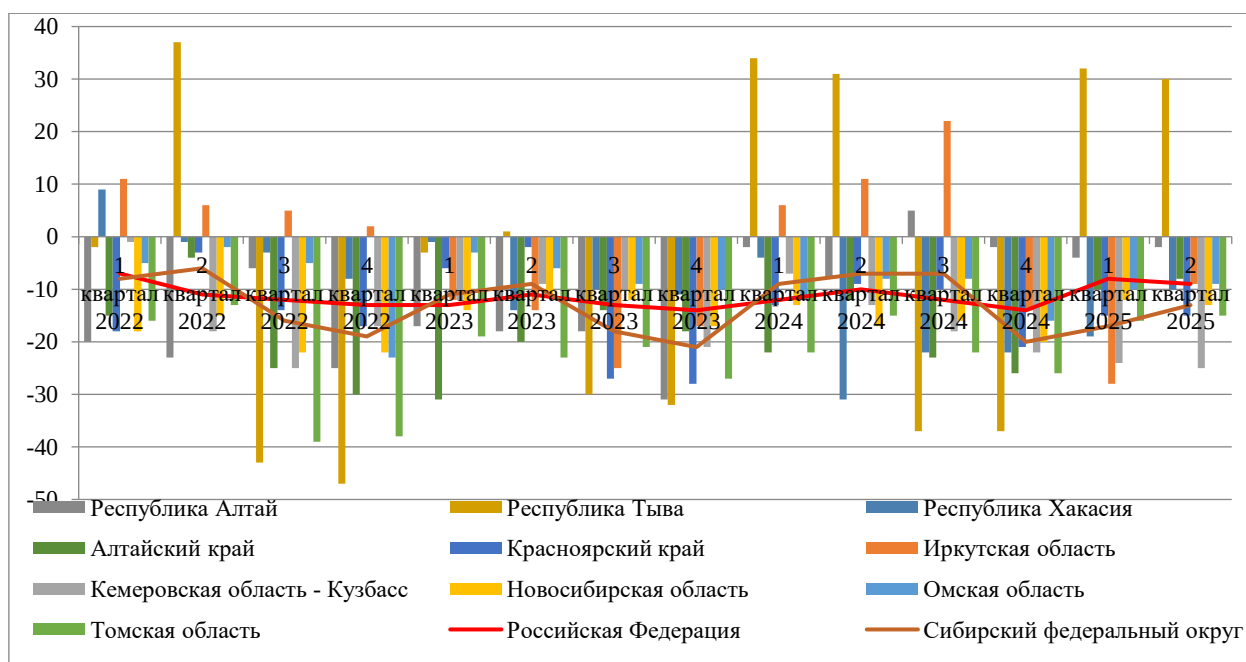


Рисунок 2 – Индекс предпринимательской уверенности в строительстве по СФО за 2022-2025 гг. (составлено автором по [4])

Больше всего подвержена колебаниям Республика Тыва – от -47 до +37. При этом положительные значения в большей степени приходятся на 1-2 квартал ежегодно. Ростом индекса в 2024 году отмечается Иркутская область, которая демонстрировала положительное значение индекса в 7 периодах из 14, но в периоды отрицательных индексов их значение много меньше средних по федеральному округу. Наименьшим колебаниям с устойчиво небольшим отрицательным значением индекса характеризуется Омская область, наихудшие ожидания строительного бизнеса приходятся на зимний период (4-1 квартал).

На оценку предпринимателями индекса предпринимательской уверенности в строительстве влияет их оценка факторов, ограничивающих строительную деятельность (Таблица 1). В целом по стране наибольшими ограничивающими факторами признают высокую стоимость материалов и высокий уровень налогов (рис.3), несмотря на то, что за рассматриваемый период произошла их переоценка. Значимость стоимости материалов снизилась в шести из восьми федеральных округах, а значимость уровня налогов увеличилась в пяти федеральных округах. Больше всего снизилась значимость недостатка финансирования, что возможно обусловлено в целом уменьшением объема заказов.

Таблица 1 – Динамика оценки факторов, ограничивающих строительную деятельность, 2022-2024 года (составлено автором по [4])

Федеральный округ/Субъект РФ	Высокий уровень налогов	Недостаток заказов на работы	Неплатежеспособность заказчиков	Высокая стоимость материалов	Конкуренция	Недостаток финансирования
Российская Федерация	2	-2	-2	-6	4	-7
Центральный федеральный округ	1	-1	-2	-5	7	-8
Северо-Западный федеральный округ	4	-2	-3	-19	-1	-10
Южный федеральный округ	2	-3	-3	-5	-6	2
Северо-Кавказский федеральный округ	-2	-3	-2	2	-11	-6

Приволжский федеральный округ	10	-6	-5	-2	4	-8
Уральский федеральный округ	-3	1	-4	7	8	-7
Сибирский федеральный округ	-9	2	3	-8	7	-1
Республика Алтай	-24	2	-11	-41	27	4
Республика Тыва	7	-3	0	-5	0	4
Республика Хакасия	9	20	8	-22	34	2
Алтайский край	-11	1	-25	-15	14	1
Красноярский край	-13	5	6	-24	-10	18
Иркутская область	-5	-4	-2	-5	33	0
Кемеровская область - Кузбасс	-17	6	3	24	14	-18
Новосибирская область	3	6	13	-8	-6	-2
Омская область	-2	-4	-8	-14	7	-4
Томская область	2	7	15	1	7	-32
Дальневосточный федеральный округ	1	-4	-5	-9	-1	-12

По Сибирскому федеральному округу регионы больше всего сетуют на те же факторы, но их переоценка произошла иначе. 70% регионов показали рост фактора конкуренции как ограничивающего развитие строительства в регионе (что обусловлено активным присутствием федеральных застройщиков). Кроме того, в 60% регионов СФО отмечается недостаток заказов. На этом фоне только 40% и 20% соответственно регионов СФО отмечают рост значимости факторов налогообложения и стоимости материалов. Несмотря на такую динамику последние два фактора не уступают своей значимости как основных факторов, ограничивающих строительную деятельность (рис.4), хотя инфографика по СФО значительно отличается от ситуации по РФ.

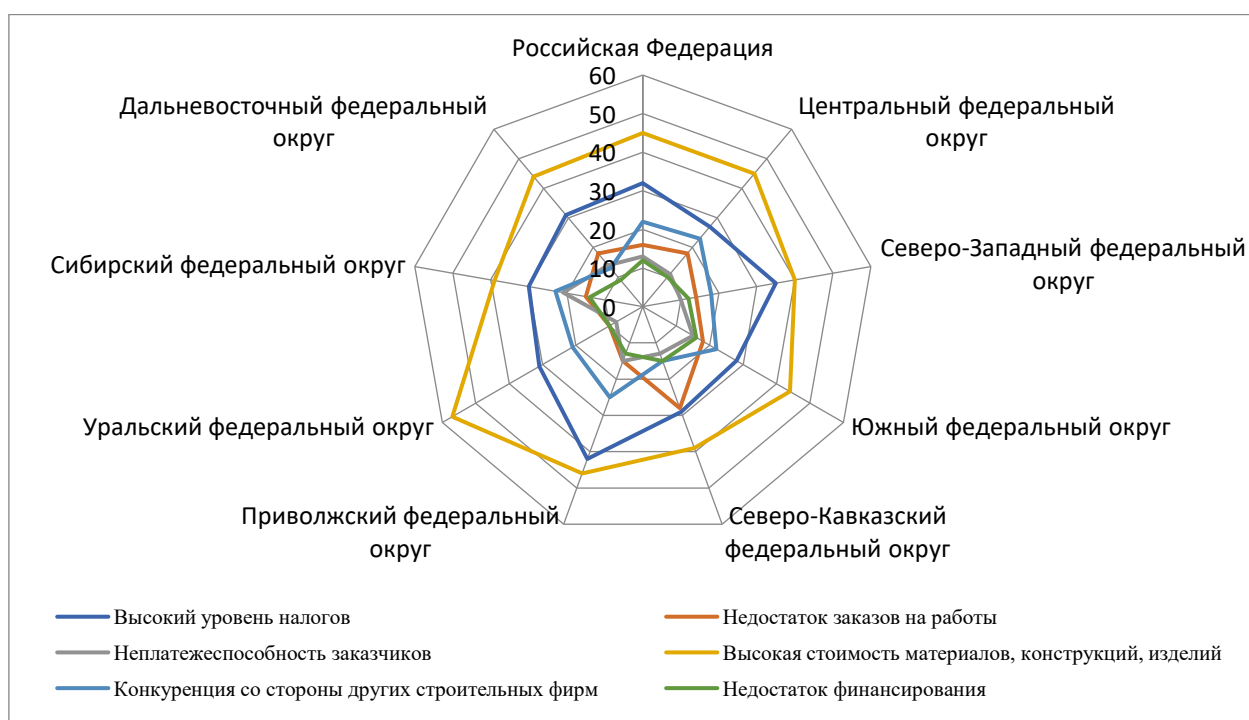


Рисунок 3. Факторы, ограничивающие строительную деятельность в РФ за 2024 год (составлено автором по [4])

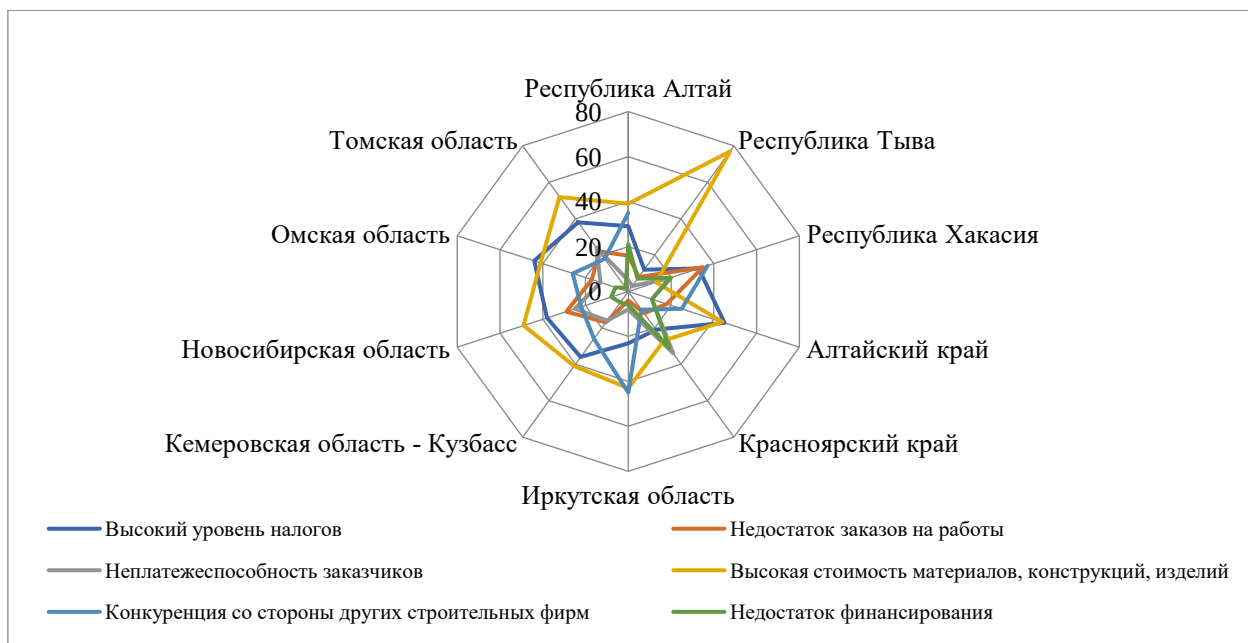


Рисунок 4. Факторы, ограничивающие строительную деятельность в Сибирском федеральном округе за 2024 год (составлено автором по [4])

Представленные оценки являются обобщающими для оценки деловой активности субъектов бизнеса. Являясь внешними представленные факторы оказывают влияние на все сферы хозяйственной деятельности:

1. производственный процесс, на который оказывает влияние стоимость материалов и стремление бизнеса сократить расходы;
2. маркетинг и сбыт – неплатежеспособность заказчиков и снижение объема заказов требуют корректировки маркетинговой стратегии для сохранения / роста продаж и увеличения финансовых результатов;
3. инновационные и инвестиционные процессы – недостаток финансирования и конкуренция требуют совершенствования существующих процессов для сохранения конкурентоспособности;
4. финансовый менеджмент – налогообложение и недостаток финансирования в части планирования и контроля затрат, составления бюджетов и управления финансовыми обязательствами, что непосредственно связано с финансовыми результатами;
5. социальная ответственность – как являющиеся частью стратегии компаний в условиях ESG – повестки облегчают доступ к новым рынкам и формируют положительный имидж.

Деловая активность организации проявляется в скорости оборота ее фондов. Анализ показателей оборачиваемости играет ключевую роль в оценке финансового состояния компании по нескольким причинам. Во-первых, чем быстрее происходит полный цикл обращения капитала, тем выше общий объем годового оборота, что положительно сказывается на финансовых результатах предприятия. Во-вторых, высокая скорость оборачиваемости способствует снижению доли условно-постоянных затрат на каждый оборот, поскольку при ускорении цикла эти расходы распределяются на большее количество операций. Наконец, ускорение движения средств на одном из этапов производственного или финансового цикла ведет к ускорению всех последующих процессов, что в конечном итоге повышает общую эффективность использования ресурсов и улучшает финансовое положение организации.

АО «ПИК-Индустрия» – это строительная компания, входящая в состав Группы Компаний ПИК, одного из девелоперов России. Главной сферой деятельности АО «ПИК-Индустрия» является строительство жилых и нежилых зданий. Компания занимается возведением жилых комплексов, строительством школ, детских садов, поликлиник,

спортивных и рекреационных объектов. В рамках своей деятельности АО «ПИК-Индустрия» реализует проекты полного цикла: от проектирования и производства строительных материалов до сдачи объектов под ключ. Проведенная оценка показателей деловой активности на примере данной компании (таблица 2) показало незначительное ухудшение деловой активности и одновременно адаптацию компании, а именно: ухудшение оборачиваемости активов и дебиторской задолженности на фоне удлинения периода оборачиваемости кредиторской задолженности и основных средств. Оборачиваемость запасов свидетельствует об относительном сокращении запасов.

Таблица 2 – Показатели деловой активности предприятия АО «Пик–Индустрия» (составлено автором по [1])

Наименование показателя	Значение показателя			Темп роста, %
	2022 г	2023 г	2024 г	
Коэффициент оборачиваемости активов, раз	1,34	1,19	1,25	93,28
Период оборачиваемости активов, дней	272	306	291	106,99
Фондоотдача (оборотность основных средств), раз	4,60	5,79	5,40	117,39
Период оборачиваемости основных средств, дней	67	60	78	116,42
Коэффициент оборачиваемости запасов, раз	5,41	5,49	7,36	136,04
Период оборачиваемости запасов, дней	67	66	49	73,13
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, раз	0,36	0,40	0,37	102,78
Период оборачиваемости (срок погашения) кредиторской задолженности, дней	124	122	145	116,94
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, раз	3,34	2,57	2,21	66,17
Период оборачиваемости (срок погашения) дебиторской задолженности, дней	109	142	165	151,38

Заключение. Влияние внешних факторов на деловую активность бизнеса является бесспорным фактом. От восприятия экономической ситуации в целом зависит оценка предпринимателями индекса их уверенности. Приведенные данные показали устойчивое отрицательное значение индекса предпринимательской уверенности в строительстве, несмотря на незначительное улучшение ситуации в первой половине 2025 года. В целом весенний период оживления строительной деятельности корректирует данный индекс. Ситуация по регионам СФО отличается от ситуации по РФ: оценка индекса предпринимательской уверенности в строительстве по СФО подвержены большим колебаниям. За рассматриваемый период произошла переоценка факторов, ограничивающих развитие данного вида деятельности, но основными, по мнению субъектов бизнеса, являются уровень налогообложения и стоимость материалов. Строительная отрасль, в отличие, например, от розничной торговли, является менее гибкой в части деловой активности, что обуславливает необходимость ее контроля и регулирующего воздействия со стороны государства. Выборочная оценка показателей деловой активности строительной компании также демонстрирует тенденцию снижения деловой активности. Повышение деловой активности представляет собой многогранную задачу, требующую комплексного подхода, основанного на глубоких знаниях специфики рынка и потребительского поведения. Для достижения этих целей предприятию следует рассмотреть ряд стратегий, направленных на оптимизацию операций и повышение эффективности сбыта. Также можно добавить, что повышение деловой активности предприятия во многом зависит от улучшения ключевых коэффициентов оборачиваемости,

таких как оборачиваемость запасов, дебиторской задолженности, активов и денежных средств.

Список источников

1. АО «ПИК-ИНДУСТРИЯ» // Портал «Чекко»: Заглавие с экрана - URL: <https://checko.ru/company/pik-industriya-5137746021012#finances/> (Дата обращения 09.10.2025)
2. Евдокимова, В. А. Оценка деловой активности предприятия на основе бухгалтерской отчетности / В. А. Евдокимова, В. В. Фадеева // Научный вестник Гуманитарно-социального института. – 2025. – № 21. – С. 11. – EDN YTKCFD.
3. Земцов, С. П. Источники роста деловой активности в регионах России в условиях внешних шоков / С. П. Земцов // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2025. – № 1(66). – С. 291-300. – DOI 10.31737/22212264_2025_1_291-300. – EDN MMFVNX.
4. Федеральная служба государственной статистики: офиц. сайт. – URL: <https://rosstat.gov.ru/?ref=website-popularity> (Дата обращения 09.10.2025)
5. Френкель, А. А. Деловая активность в условиях западных санкций и турбулентности стратегического развития России / А. А. Френкель, Б. И. Тихомиров, А. А. Сурков // Мир новой экономики. – 2024. – Т. 18, № 4. – С. 69-80. – DOI 10.26794/2220-6469-2024-18-4-69-80. – EDN CCWEJL.
6. Хаустова, Г. И. Анализ деловой активности и рентабельности предприятия / Г. И. Хаустова, Д. А. Зобов // Финансовый вестник. – 2024. – № 2(65). – С. 43-50. – EDN SXCKTO.

Сведения об авторе

Баева Динар Рахметуловна, канд. пед. наук, доцент, кафедра экономики, бухгалтерского учета и финансового контроля экономического факультета, Омский государственный аграрный университет, г. Омска, Россия
ORCID: 0000-0003-3091-2169

Information about the author

Baetova Dinara Rakhmetulovna, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Department of Economics, Accounting and Financial Control, Faculty of Economics, Omsk State Agrarian University, Omsk, Russia

УДК 331.101.3

DOI 10.26118/2782-4586.2025.89.20.010

Захарова Елена Анатольевна

Херсонский государственный педагогический университет

Техническая академия Росатома

Ценностные ориентиры поколения Z: исследование с позиции управления персоналом

Аннотация. Проведенное исследование в форме анкетирования лиц так называемого поколения Z позволило подтвердить определенные ценности, приписываемые «зуммерам»: ценность удаленной работы, свободного графика и высокого уровня дохода, сложного отношения к дресс-коду и необходимости субординации, но при этом высоких зарплатных ожиданий, чувствительности к комфортной обстановке и легкости смены работы в случае неудовлетворенности. Данное поколение, таким образом, имеет свою специфику, которую нельзя не учитывать при выстраивании кадровой политики, формировании корпоративной культуры. В данных целях и на основе проведенного анализа сформулированы конкретные рекомендации для работодателей, желающих привлекать и удерживать представителей поколения Z, поскольку именно данное поколение будет преобладать на рынке труда в ближайшие 15-20 лет.

Ключевые слова: мотивация, поколение Z, «зуммеры», управление персоналом, ценности, мотивирующие факторы, рекомендации работодателям

Zakharova Elena Anatolyevna

Kherson State Pedagogical University

Rosatom Technical Academy

Value orientations of Generation Z: a study from the perspective of personnel management

Abstract. The conducted research in the form of a survey of people of the so-called generation Z allowed us to confirm certain values attributed to the "buzzers": the value of remote work, free schedule and high income, difficult attitude to the dress code and the need for subordination, but at the same time high salary expectations, sensitivity to a comfortable environment and the ease of changing jobs in case of dissatisfaction. This generation, therefore, has its own specifics, which cannot be ignored when building personnel policy and shaping corporate culture. For these purposes, and based on the analysis carried out, specific recommendations have been formulated for employers wishing to attract and retain representatives of generation Z, since it is this generation that will dominate the labor market in the next 15-20 years.

Keywords: motivation, generation Z, zoomer, personnel management, values, motivating factors, recommendations to employers

Рассматриваемое исследование было направлено на анализ предпочтений и ценностей представителей поколения Z («зуммеров»), то есть лиц, рожденных в период 2001-2012 годах [1, 139] в сфере трудовой деятельности. Опрос проводился среди респондентов с 20000-2010 г.г. рождения, которым были заданы вопросы о факторах, влияющих на их удовлетворенность работой, а также о том, что им нравится и не нравится на рабочем месте. предоставленные данные анкетирования представителей поколения Z, или так называемых «зуммеров», представляют значительный научный и практический

интерес для понимания трансформации трудовых отношений в современной российской экономике. Генеральная совокупность, оцененная в 25,3 миллиона человек, представляет собой демографически и экономически важную группу, что требует репрезентативного подхода к выборке. Исходя из стандартных статистических практик для социологических исследований такого масштаба, с доверительной вероятностью 95% и погрешностью в 5%, минимальный объем выборки должен составлять приблизительно 385 респондентов, сколько фактически и было опрошено [2]. Представленные в данных проценты (например, 0,577, 0,923) указывают на долю респондентов, выбравших тот или иной вариант ответа, от общего числа опрошенных. Умножение этих долей на расчетный размер выборки ($n \approx 385$) позволяет экстраполировать абсолютные значения, однако для глубокого качественного анализа достаточно работы с относительными показателями, что и будет сделано в дальнейшем.

Целью данного аналитического исследования является выявление и систематизация ключевых трудовых ценностей, мотиваторов и демотиваторов поколения Z, а также разработка на этой основе научно обоснованных рекомендаций для адаптации систем управления персоналом в современных организациях. Задачи исследования включают в себя:

- анализ приоритетов при выборе работодателя и вакансии;
- идентификацию факторов, вызывающих наибольшее неудовлетворение на рабочем месте;
- изучение поведенческих паттернов в ситуациях профессионального дискомфорта;
- сопоставление полученных данных с результатами авторитетных внешних исследований для верификации выводов;
- формулировку практических рекомендаций для кадровой политики.

Анализ ответов респондентов на вопрос «При рассмотрении вакансий вы с большим удовольствием откликнитесь на те, которые предлагают...», представленный на рисунке 1, выявляет четкую иерархию предпочтений. Абсолютным доминирующим фактором является материальное вознаграждение: «хорошая зарплата» (92,3%) выступает не просто важным, а практически обязательным условием при рассмотрении предложения о работе. Это указывает на высокую степень прагматизма и экономическую ориентированность поколения, что может быть связано как с объективными экономическими условиями (инфляция, стоимость жизни), так и с осознанием собственной ценности на рынке труда. На втором месте по значимости находятся нематериальные, но фундаментальные для профессиональной реализации факторы: «карьерные перспективы» и «интересное содержание работы» (по 57,7%). Это отражает глубинную потребность в самоактуализации, развитии и осмысленности трудовой деятельности, что характерно для поколения, выросшего в условиях акцента на личностный рост. Существенное значение также имеет «свободный график» (53,8%), что является маркером ценности автономии и контроля над своим временем. Такие аспекты, как «социальные гарантии» (38,5%), «приятные коллеги» (30,8%) и «корпоративные бонусы» (26,9%), отходят на второй план, формируя базовый, но не дифференцирующий набор ожиданий от работодателя.

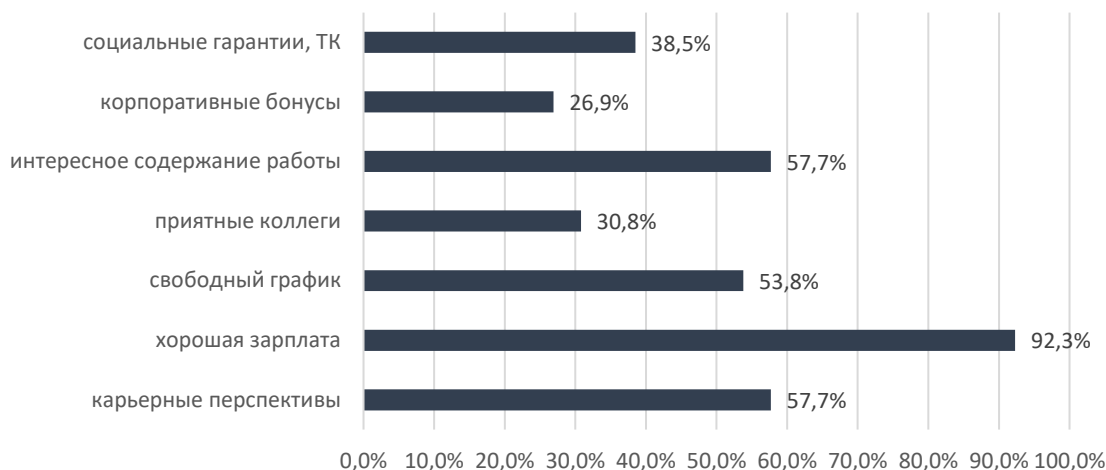
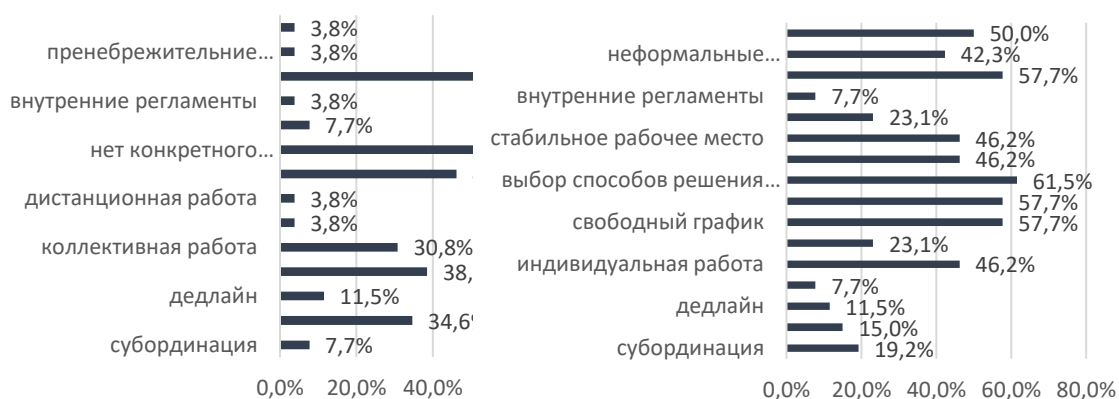


Рисунок 1. Анализ ответов респондентов на вопрос «При рассмотрении вакансий вы с большим удовольствием откликнитесь на те, которые предлагают...»

Рассматривая ответы респондентов в дифференциации по полу и возрасту, необходимо отметить, что люди, рожденные в 2000-2005 г.г. большее предпочтение отдают высокой заработной плате. При этом женщины чуть менее на нее ориентированы – 76% против 92,3% в целом по выборке.

Противоположную картину рисуют результаты ответа на вопрос «Что вам не нравилось на ваших предыдущих рабочих местах?», раскрывающие основные источники фрустрации на предыдущих местах работы (рисунок 2, а). Наибольший негатив вызывают факторы, связанные с физическим и психологическим комфортом: «нет конкретного рабочего места» (61,5%) и «плохие бытовые условия» (53,8%). Для поколения, стиравшего границы между личным и рабочим пространством в период пандемии, наличие персонального, обустроенного места стало символом стабильности и уважения со стороны работодателя. «Тяжелая атмосфера в коллективе» (46,2%) и «дресс-код» (38,5%) подчеркивают высокую чувствительность к психологическому климату и неприятие искусственных, формальных барьеров. Примечательно, что «жесткий график» (34,6%) является более значимым раздражителем, чем «коллективная работа» (30,8%) или «дедлайн» (11,5%), что еще раз подтверждает запрос на гибкость.



а) демотивирующие факторы

б) мотивирующие факторы

Рисунок 2. Анализ ответов респондентов на вопросы о демотивирующих и мотивирующих факторах на прежнем рабочем месте

Низкие показатели негатива по отношению к «дистанционной работе» и «свободному графику» (по 3,8%) свидетельствуют о том, что сама по себе «удаленка» не является проблемой; проблема кроется в плохой организации процессов и условий. Стоить

также отметить, что чем моложе респонденты, тем нетерпимее они к дресс-коду и жесткому графику. Причем женской части опрошенных важнее на рабочем месте комфорт и стабильность, нежели мужской.

Эти выводы перекликаются с данными ответа на вопрос «Что вам нравилось на ваших предыдущих рабочих местах?» (рисунок 2, б), где позитивно окрашенными факторами оказались «выбор способов решения задач» (61,5%), особенно для старшей возрастной категории, «свободный график», «дистанционная работа» и «комфортное рабочее место» (все по 57,7%). Это формирует портрет идеальной работы с точки зрения «зумера»: автономия в принятии решений, гибкость в расписании, технологическая оснащенность и физический комфорт. Также высоко ценятся «корпоративные бонусы» (50%), «приятная атмосфера», «стабильное рабочее место» и «индивидуальная работа» (все по 46,2%), что указывает на баланс между стремлением к независимости и потребностью в надежности и позитивной социальной среде. Значимость «неформальных отношений с руководством» (42,3%) демонстрирует отход от жестких иерархических моделей в сторону партнерского взаимодействия и находит преобладающее одобрение у женской половины респондентов, как и приятная атмосфера в коллективе, тогда как мужчины более свободолюбивы и чаще выбирают мотивирующим фактором свободный график и дистанционный формат работы.

Поведенческие установки в кризисных рабочих ситуациях, продемонстрированные ответом на вопрос «Если вам не нравится работать на конкретном рабочем месте, что вы будете делать?», завершают картину. Результаты анализа представлены на рисунке 3. Половина опрошенных (50%), а в старшей возрастной группе более половины, выбирает стратегию немедленного увольнения при осознании несоответствия работы их ожиданиям. Еще 38,5% предпочтут терпеть, но в активном поиске альтернативы. Лишь незначительное меньшинство готово попытаться улучшить ситуацию на месте (7,7%) или занимать выжидательную позицию (3,8%). Причем склонны «потерпеть» в большей степени склонны женщины, нежели мужчины. Это свидетельствует о крайне низкой толерантности к дискомфорту, высокой мобильности и расчетливой рыночной логике поведения: эмоциональная привязанность к компании минимальна, а собственная карьера и благополучие приоритизированы.



Рисунок 3. Анализ ответа на вопрос «Если вам не нравится работать на конкретном рабочем месте, что вы будете делать?»

Отношение к «командной работе» оказывается амбивалентным. Подавляющее большинство относится к ней либо «нейтрально» (34,6%), либо «допускает при крайней необходимости» (38,5%). Явных энтузиастов коллективного труда («люблю коллективную работу») — минимальное количество (3,8%), как и его ярых противников («избегаю») —

7,7%. Это говорит о том, что команда воспринимается не как ценность сама по себе, а как инструмент, эффективность которого зависит от конкретной задачи и контекста. Предпочтение отдается «индивидуальной работе» (46,2% из опрошенных), что коррелирует с ценностью автономии, однако женщины немного более позитивно относятся к командной работе.

Полученные результаты находятся в полном соответствии с выводами исследования, опубликованного RBC [3], которое отмечает, что поколение Z в России характеризуется «гибкостью, прагматизмом и низкой лояльностью». Как и в текущем исследовании, RBC подчеркивает, что «зумеры» ценят возможность удаленной работы, свободный график и высокий уровень дохода, но при этом легко меняют работу в случае неудовлетворенности. Публикация также акцентирует внимание на том, что традиционные корпоративные ценности и долгосрочные карьерные планы уступают место индивидуальному комфорту, балансу между «work and life» и быстрому профессиональному развитию. Это подтверждает репрезентативность наших данных и их соответствие общероссийскому тренду.

На основе проведенного анализа можно сформулировать конкретные рекомендации для работодателей, желающих привлекать и удерживать представителей поколения Z. Во-первых, необходимо провести ревизию системы оплаты труда и обеспечить ее конкурентоспособность на рынке, сделав акцент на прозрачности и понятности схем начисления заработной платы и бонусов. Зарплата является базовым гигиеническим фактором [4, 2], без которого диалог просто невозможен.

Во-вторых, требуется кардинальный пересмотр подходов к организации рабочего пространства и времени. Внедрение гибридного или полностью удаленного формата работы, гибкого графика, обеспечение современной оргтехники и эргономичной мебелью — это не бонусы, а новые стандарты труда.

В-третьих, необходимо делегировать больше автономии и ответственности молодым сотрудникам, позволяя им самостоятельно выбирать методы достижения поставленных целей и участвовать в принятии решений, влияющих на их работу. Микроменеджмент и тотальный контроль являются мощными демотиваторами.

В-четвертых, важно целенаправленно работать над корпоративной культурой, психологическим климатом внутри коллектива, создавать атмосферу взаимного уважения и неформального общения. Борьба с токсичностью, буллинг и излишней формализацией отношений должна быть приоритетом для руководства.

В-пятых, система развития и карьерного роста должна быть персонифицированной, прозрачной и быстрой. «Зумеры» не готовы годами ждать повышения в линейной иерархии; им нужны понятные и достижимые карьерные треки, возможность горизонтального роста и регулярного обучения за счет компании. Наконец, руководству следует развивать эмоциональный интеллект и навыки партнерского управления, отходя от авторитарного стиля. Постоянная обратная связь, признание достижений и уважение к личным границам становятся критически важными компетенциями современного менеджера. [5, 53]

В заключение следует отметить, что поколение Z не является «трудным» или «непонятным»; оно является логическим продуктом современной цифровой эпохи, экономической нестабильности и новых социальных ценностей. Их запросы — это запросы на профессионализм, уважение к личности и справедливость в трудовых отношениях. Компании, которые смогут вовремя адаптировать свои HR-практики к этим новым реалиям, получат значительное конкурентное преимущество на рынке талантов в ближайшее десятилетие. Игнорирование же этих тенденций неминуемо приведет к высокой текучести кадров, репутационным рискам и потере эффективности.

Список источников

1. Захарова Е.А., Захарова С.А. Поколение Z как вызов в управлении персоналом. // Управление экономическими и социальными системами региона: сборник научных трудов. Вып. XIV / под ред. докт. экон. наук, доц. Ахполовой В.Б. – Электрон. текстовые дан. – Владикавказ: ИПЦ Сев. Осет. гос. ун-т им. К. Л. Хетагурова, 2024. –С.138-С.144
2. Ильясов Ф.Н. Алгоритмы формирования выборки социологического опроса // Социальные исследования. 2017. №2. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/algoritmy-formirovaniya-vyborki-sotsiologicheskogo-oprosa>
3. Тихонова Э. Аузан назвал две проблемы российских зумеров и пути их решения. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.rbc.ru/society/07/02/2025/67a484059a794706d0cba130>.
4. Сошникова А. И., Александров А. А. Модель мотивации Ф. Герцберга как один из инструментов управления человеческой деятельностью в профессиональной сфере // Гуманитарный вестник. 2019. №1 (75). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-motivatsii-f-gertsberga-kak-odin-iz-instrumentov-upravleniya-chelovecheskoy-deyatelnostyu-v-professionalnoy-sfere>
5. Исаева О.М., Мкртычян Г. А. Роль эмоционального интеллекта в деятельности менеджера по управлению персоналом // Организационная психология. 2019. №2[Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-emotsionalnogo-intellekta-v-deyatelnosti-menedzhera-po-upravleniyu-personalom>, С.52-С.69

Сведения об авторе

Захарова Елена Анатольевна, аспирант кафедры менеджмента, сервиса и туризма Института экономики и права Херсонский государственный педагогический университет, г. Херсон, Россия;

Старший преподаватель кафедры бухгалтерского учета и финансово-экономического анализа, Автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования «Техническая академия Росатома», Центральный институт повышения квалификации, г. Обнинск, Россия

Information about the author

Zakharova Elena Anatolyevna, postgraduate student of the Department of Management, Service and Tourism at the Institute of Economics and Law of the Kherson State Pedagogical University, Kherson, Russia

Senior Lecturer at the Department of Accounting and Financial and Economic Analysis Autonomous Non-profit Organization of Additional Professional Education "Rosatom Technical Academy", Central Institute for Advanced Training, Obninsk, Russia

УДК 336.67

DOI 10.26118/2782-4586.2025.27.18.011

Толчина Дарья Евгеньевна

Финансовый университет при Правительстве РФ

Роль цифровой трансформации в управлении финансами и оптимизации операционных процессов в международных компаниях

Аннотация. Статья посвящена исследованию роли цифровой трансформации в модернизации систем финансового управления и операционных процессов международных компаний. На основе анализа современных бизнес-реалий выявлены ключевые проблемы внедрения цифровых технологий, включая сопротивление организационным изменениям, фрагментированность данных, киберриски и сложности интеграции унаследованных систем. Предложен комплекс практических решений, включающий разработку целостной стратегии цифровизации, внедрение единых платформенных решений, использование передовых аналитических инструментов и усиление мер кибербезопасности. На примере кейсов Siemens, Maersk и Netflix продемонстрированы конкретные результаты цифровой трансформации: сокращение операционных расходов на 13-35%, повышение надежности бизнес-процессов и создание новых конкурентных преимуществ. Систематизированы рекомендации по построению архитектуры цифрового финансового ядра компаний, действующих на глобальных рынках. Особое внимание уделено необходимости синхронного развития технологической инфраструктуры, оптимизации бизнес-процессов и трансформации корпоративной культуры для достижения устойчивого конкурентного преимущества в условиях цифровой экономики.

Ключевые слова: цифровая трансформация, международные компании, финансовое управление, операционные процессы, искусственный интеллект, кибербезопасность, корпоративная культура.

Tolchina Daria Evgenievna

Financial University under the Government of the Russian Federation

The role of digital transformation in financial management and operational process optimization in international companies

Abstract. This article examines the role of digital transformation in modernizing financial management systems and operational processes at international companies. Based on an analysis of contemporary business realities, key challenges in implementing digital technologies are identified, including resistance to organizational change, data fragmentation, cyber risks, and the complexity of integrating legacy systems. A set of practical solutions is proposed, including the development of a comprehensive digitalization strategy, the implementation of unified platform solutions, the use of advanced analytical tools, and enhanced cybersecurity measures. Case studies from Siemens, Maersk, and Netflix demonstrate the concrete results of digital transformation: a 13-35% reduction in operating costs, increased reliability of business processes, and the creation of new competitive advantages. Recommendations for building a digital financial core architecture for companies operating in global markets are systematized. Particular attention is paid to the need for the synchronized development of technological infrastructure, optimization of business processes, and the transformation of corporate culture to achieve a sustainable competitive advantage in the digital economy.

Keywords: digital transformation, international companies, financial management, operational processes, artificial intelligence, cybersecurity, corporate culture.

В условиях глобализации мировой экономики, стремительной цифровизации и возрастающей волатильности рынков проблема повышения эффективности управления и поддержания конкурентоспособности выходит на первый план для международных

компаний. Особую актуальность в данном контексте приобретает комплексная цифровая трансформация финансового управления и операционных процессов как ключевой фактор обеспечения устойчивого развития и стратегического лидерства на международной арене [3;7;9].

Анализ научной литературы и бизнес-практики позволил подтвердить гипотезу о том, что данная проблематика находится в фокусе внимания современных исследователей и практиков. Представители научного и экспертного сообщества уделяют значительное внимание таким аспектам, как влияние технологий искусственного интеллекта и больших данных на финансовую аналитику и прогнозирование, вызовам интеграции цифровых решений в глобальные операционные цепочки создания стоимости, а также киберрискам и вопросам соответствия международным регуляторным требованиям в цифровой среде [4;9]. Отдельного внимания заслуживают вопросы преодоления организационного сопротивления изменениям и трансформации корпоративной культуры в рамках масштабных цифровых проектов, что нашло отражение в работах ведущих консалтинговых компаний [5]. Исследователи также подчеркивают проблему фрагментированности данных в географически распределенных компаниях и необходимость перехода от разрозненных систем к единым цифровым платформам [6;10].

Резюмируя, эксперты сходятся во мнении, что успешная цифровая трансформация является не технологическим трендом, а стратегическим императивом. Вместе с тем, динамично меняющаяся внешняя среда, появление новых технологий и обострение глобальной конкуренции диктуют необходимость постоянного анализа, адаптации и научно обоснованной систематизации лучших практик, что и обуславливает актуальность настоящего исследования.

В современной деловой практике, особенно среди корпораций, ведущих деятельность на международной арене, понятие «цифровая трансформация» стало распространенным термином, однако его сущность зачастую трактуется поверхностно. Критически важно проводить четкую границу между этим глубоким концептом и более простыми явлениями, такими как цифровизация или автоматизация. Многие организации заблуждаются, полагая, что факт перехода от бумажного документооборота к электронному или установка отдельных программных продуктов уже означают состоявшуюся трансформацию. В действительности, эти шаги представляют собой лишь начальную стадию длительного процесса цифровой эволюции [6;7;11].

Принципиальное отличие цифровой трансформации кроется в радикальной глубине и масштабности ее воздействия на организацию. Речь идет не о простом усовершенствовании существующих методов работы, а о фундаментальном пересмотре и системном переустройстве самих основ бизнеса. То есть, это стратегический сдвиг парадигмы, в рамках которого технологии перестают играть роль вспомогательного инструментария и становятся неотъемлемой частью ДНК компании, формируя новые принципы создания стоимости. Такой переход влечет за собой три взаимосвязанных изменения. Во-первых, происходит кардинальное изменение бизнес-моделей, когда традиционные производители товаров или поставщики услуг трансформируются в платформы, предлагающие комплексные решения и клиентский опыт, основанный на анализе данных. Ярким примером служит эволюция производителя сельхозтехники в провайдера услуги «точного земледелия», который использует данные со спутников и датчиков для оптимизации использования ресурсов и повышения урожайности на полях аграриев по всему миру [8;11;14].

Во-вторых, неизбежен полномасштабный реинжиниринг ключевых процессов. Сквозные операции, такие как управление глобальной цепочкой поставок или межфункциональное финансовое планирование, перестраиваются, чтобы быть ориентированными на данные, что наделяет их беспрецедентной гибкостью, адаптивностью и уровнем автоматизации. В-третьих, и это, пожалуй, наиболее сложная задача, происходит глубинная трансформация корпоративной культуры. [3;4;5;8;11].



Источник: составлено автором.
Рисунок 1. Этапы цифровой трансформации [2; 3; 4; 6].

Актуальность и безотлагательность перехода к цифровой трансформации для глобальных корпораций продиктованы совокупностью внешних вызовов, которые делают ведение бизнеса по устоявшимся, традиционным правилам не только неэффективным, но и стратегически рискованным. Одним из наиболее значимых факторов является обострение глобальной конкуренции, где географические границы рынков теряют свое былое значение. Сегодня компаниям приходится противостоять не только проверенным местным соперникам, но и гибким технологическим стартапам, и цифровым гигантам из других регионов мира. Только те организации, которые обладают развитой цифровой инфраструктурой, позволяющей анализировать массивы информации и реагировать на изменения рынка в режиме, приближенном к реальному времени, способны успешно адаптироваться. Даже незначительная задержка в несколько дней при корректировке ценовой стратегии или утверждении инвестиционного бюджета может привести к необратимой потере существенной доли рынка [2;6;13].

Параллельно с этим компании сталкиваются с проблемой экспоненциального роста объемов данных. Транснациональные корпорации генерируют колоссальные массивы как структурированной, так и неструктурированной информации из множества разнородных источников: транзакционные операции в разных валютах и юрисдикциях, телеметрия с промышленного оборудования, метрики взаимодействия с клиентами в социальных сетях и цифровых каналах, а также данные о движении товаров в глобальных цепочках поставок. То есть, эти большие данные, или Big Data, представляют собой новый вид стратегического актива. Без подобных технологий колоссальные объемы информации остаются просто «информационным шумом», а компания упускает возможность извлечь глубинные инсайты о поведении клиентов и скрытых резервах для операционной оптимизации [6;11;12;13].

Усложнение архитектуры глобальных цепочек поставок также выступает мощным драйвером перемен. Современные логистические сети представляют собой многозвенные, географически распределенные и крайне уязвимые системы. Недавние кризисы, включая геополитическую напряженность, пандемии и климатические катаклизмы, наглядно продемонстрировали их хрупкость. В ответ на эти вызовы возникает острая потребность в обеспечении сквозной видимости и повышении устойчивости всей цепочки. Именно цифровая трансформация, реализуемая через внедрение интернета вещей (IoT), платформенных решений и алгоритмов искусственного интеллекта, позволяет в режиме реального времени отслеживать местоположение и состояние грузов, прогнозировать потенциальные сбои и автоматически перенастраивать логистические маршруты, что в конечном итоге минимизирует операционные риски и существенно снижает издержки [8;10;12].

Анализ современных бизнес-реалий показывает, что сам по себе технологический потенциал не гарантирует успеха цифровых преобразований. Гораздо более значимыми оказываются организационные и управленческие аспекты, которые зачастую недооцениваются при планировании трансформационных программ. Фактически, компании оказываются в ситуации парадокса, когда при понимании необходимости изменений и наличии ресурсов для их реализации, системные препятствия продолжают сдерживать прогресс. Изучение этих барьеров и их статистическое измерение позволяют не только идентифицировать ключевые проблемные зоны, но и разработать эффективные стратегии их преодоления. Последующие разделы будут посвящены детальному анализу наиболее значимых вызовов, подкрепленному актуальными данными международных исследований [11;12;14].

Таблица 1. Основные проблемы цифровой трансформации в международных компаниях

Проблема	Описание	Статистика/примеры
Кадровые проблемы		
Сопротивление изменениям и культурные барьеры	Нежелание сотрудников осваивать новые цифровые инструменты, силосное мышление внутри департаментов.	По данным McKinsey, 70% программ цифровой трансформации терпят неудачу именно из-за сопротивления сотрудников и недостаточной поддержки руководства.
Нехватка квалифицированных кадров и высокая стоимость	Дефицит специалистов в области Data Science, искусственного интеллекта и кибербезопасности; дорогая инфраструктура.	PwC в обзоре отмечает, что 77% CEO во всем мире считают нехватку ключевых навыков главной угрозой росту бизнеса.
Информационно-технологические проблемы		
Фрагментированность данных	Данные разбросаны по странам, департаментам и различным системам (ERP, CRM и др.), затрудняя анализ.	Исследование Gartner показывает, что компании теряют до 15% своих доходов из-за низкого качества и несогласованности данных.
Кибербезопасность и соответствие регуляторным требованиям (Compliance)	Риски утечки данных, сложность соблюдения международных нормативов: GDPR, CCPA и пр.	Согласно отчету IBM, средняя стоимость утечки данных в 2023 году составила \$4.45 млн; для глобальных компаний эта цифра существенно выше.
Сложность интеграции унаследованных систем (Legacy)	Проблемы совместимости старых, но критически важных систем с современными облачными решениями.	По данным Deloitte, до 60% ИТ-бюджета крупных международных компаний уходит на поддержку и интеграцию legacy-систем.

Источник: составлено авторами на основе [3; 6; 8; 9; 13].

Фундаментальной основой цифровой трансформации становится создание единой информационной экосистемы, обеспечивающей консолидацию данных из всех источников. Реализация этого подхода предполагает переход на современные платформенные решения, такие как SAP S/4HANA, Oracle Cloud или Microsoft Dynamics 365, которые обеспечивают интеграцию ключевых бизнес-процессов. Дополнительным преимуществом является использование облачной инфраструктуры от ведущих провайдеров, включая AWS и Microsoft Azure, что предоставляет организациям необходимую масштабируемость, гибкость и экономическую эффективность. Практическим примером успешной реализации данной стратегии служит опыт компании Maersk, разработавшей единую цифровую платформу для управления глобальной логистической цепью. Внедрение этого решения позволило компании обеспечить сквозную видимость всех этапов поставок в режиме реального времени, значительно повысив качество клиентского сервиса и оптимизировав операционные издержки [2;5;10;13;14].

Современные технологии анализа данных открывают перед международными компаниями уникальные возможности для оптимизации финансового управления и операционных процессов. Внедрение систем предиктивной аналитики позволяет осуществлять точное прогнозирование денежных потоков, выявлять потенциальные случаи

мошенничества и автоматизировать рутинные операции через использование роботизированных систем (RPA). Особую эффективность демонстрируют решения на основе искусственного интеллекта и машинного обучения, способные анализировать сложные массивы данных и выявлять скрытые закономерности. Показательным примером является практика компании Procter & Gamble, которая применяет алгоритмы искусственного интеллекта для оптимизации уровней товарных запасов на складах по всему миру. Реализованная система анализирует множество факторов — от сезонных колебаний спроса до региональных особенностей потребления — что позволяет компании минимизировать логистические издержки на десятки миллионов долларов ежегодно при одновременном повышении уровня обслуживания клиентов [2;4;6;9].

В условиях цифровой трансформации вопросы информационной безопасности и соответствия нормативным требованиям приобретают критическое значение. Наиболее эффективным подходом к построению системы защиты становится внедрение модели "нулевого доверия" (Zero Trust), которая предполагает проверку подлинности и авторизацию всех без исключения запросов к корпоративным ресурсам. Дополнительными элементами защиты должны стать регулярные аудиты безопасности и автоматизация процессов обеспечения соответствия нормативным требованиям. Особое внимание следует уделить созданию системы управления доступом на основе принципа минимальных привилегий, когда пользователи получают доступ только к тем ресурсам, которые необходимы для выполнения их непосредственных обязанностей [12;13;14].



Источник: составлено автором

Рисунок 2. Архитектура цифрового финансового ядра международной компании [2; 4; 6;9;11;13].

Немецкий технологический концерн Siemens столкнулся со сложной задачей управления огромным портфолио активов, распределенных по разным странам и регионам. Традиционные подходы к техническому обслуживанию и управлению оборудованием показывали снижающуюся эффективность в условиях растущей сложности инфраструктуры и ужесточения требований к энергоэффективности. Плановые ремонты часто проводились без реальной необходимости, что вело к необоснованным затратам, в то время как непредвиденные сбои продолжали нарушать производственные процессы [10;11;14].

В качестве стратегического ответа на эти вызовы компания разработала и внедрила систему цифровых двойников ключевых активов. Данная технология предполагает создание виртуальных моделей физического оборудования, которые постоянно обновляются через сеть датчиков интернета вещей. Данные динамические модели способны имитировать поведение реальных объектов в различных условиях, анализировать износ компонентов и прогнозировать потенциальные точки отказа. Алгоритмы искусственного интеллекта обрабатывают поступающие телеметрические данные, определяя оптимальные моменты для проведения технического обслуживания и предлагая режимы работы, направленные на минимизацию энергопотребления. [10;11;14].

Реализация проекта цифровых двойников позволила Siemens достичь значительных операционных улучшений. Компания зафиксировала существенное сокращение расходов на обслуживание благодаря переходу от планово-предупредительных ремонтов к обслуживанию по фактическому состоянию оборудования. Одновременно увеличился период бесперебойной работы критически важных активов, что положительно сказалось на общей производительности. Дополнительным преимуществом стало снижение энергетических затрат, поскольку система стала оптимизировать рабочие циклы оборудования в соответствии с текущими производственными задачами и внешними условиями [10;11;14].

Перед Netflix как глобальной стриминговой платформой стояла уникальная задача — эффективное распределение многомиллиардного бюджета на производство и приобретение контента для разнородной международной аудитории. Традиционные подходы к оценке потенциальной популярности фильмов и сериалов, основанные на экспертных мнениях и исторических аналогиях, демонстрировали недостаточную точность в условиях быстро меняющихся зрительских предпочтений. Финансовые риски каждого проекта были исключительно высоки, поскольку неудачные инвестиции в контент могли привести к значительным убыткам и оттоку подписчиков. [7;10;11;13;14].

Компания разработала сложную систему анализа данных, которая стала основой для принятия стратегических решений в области контентной стратегии и финансового планирования. Данная система объединяет и анализирует множество параметров: исторические модели просмотров, поведенческие характеристики аудитории, активность в социальных сетях, показатели досматривания для различных категорий контента, а также демографические и культурные особенности разных регионов. Сложные алгоритмы машинного обучения выявляют скрытые взаимосвязи между атрибутами контента и его потенциальной популярностью, рассчитывая прогнозируемую окупаемость инвестиций для каждого рассматриваемого проекта [4;5;7;8;10;11;14].

Таблица 3. Сравнение бизнес-результатов внедрения цифровых стратегий

Компания	Группы результатов		
	Технологические результаты	Финансовые результаты	Административные результаты
Siemens	Система цифровых двойников промышленного	Сокращение операционных расходов на 15-20% за счет:	Увеличение времени безотказной работы на 25% благодаря: • Прогнозированию

	оборудования • Динамические виртуальные модели • Мониторинг через IoT-датчики • Прогнозная аналитика	• Перехода на обслуживание по состоянию • Устранения необоснованных затрат • Оптимизации ремонтных мероприятий	отказов • Превентивному устранению сбоев • Оптимизации энергопотребления на 8-12%
Maersk	Единая блокчейн-платформа управления поставками • Распределенный реестр данных • Интеграция всех участников цепи • Сквозная видимость операций	Снижение логистических издержек на 13% за счет: • Оптимизации маршрутов • Сокращения простоев • Роста доходности на 8% через премиум-услуги	100% видимость грузов в реальном времени • Сокращение обработки документов на 40% • Уменьшение ручных операций на 60% • Повышение надежности поставок на 30%
Netflix	Система предиктивной аналитики • Машинное обучение • Анализ 150+ метрик поведения • Оценка пользовательского вовлечения	Снижение финансовых рисков на 35% благодаря: • Точноному прогнозированию окупаемости • Оптимизации контентного бюджета на 22% • Перераспределению инвестиций	Увеличение успешности запуска контента на 45% • Сокращение времени решений с 3 мес. до 2 нед. • Повышение удовлетворенности пользователей на 30% • Персонализированные рекомендации

Источник: составлено авторами на основе [3; 6; 8; 9; 13].

Проведенный анализ подтверждает, что цифровая трансформация процессов финансового управления и операционной деятельности представляет для международных компаний комплексный непрерывный процесс, успех которого определяется достижением синергетического эффекта между технологическими решениями, оптимизированными бизнес-процессами и кадровым потенциалом организации [3; 6; 8; 9; 13].

В среднесрочной перспективе основными драйверами развития станут технологии искусственного интеллекта для предиктивного анализа, распределенные реестры для обеспечения транзакционной расчетных операций и комплексная автоматизация бизнес-процессов. Организации, способные преодолеть институциональные и технологические барьеры путем формирования адаптивной организационной структуры, основанной на использовании данных, получают значительные конкурентные преимущества в условиях глобализации экономики [3;12;14].

Результаты исследования демонстрируют, что развитие цифровой трансформации в международных компаниях будет определяться реализацией комплекса мероприятий по следующим направлениям:

- создание целостной стратегии цифровизации при поддержке высшего руководства;
- внедрение единых цифровых платформ для консолидации данных;

- применение передовых аналитических инструментов и искусственного интеллекта;
- обеспечение киберустойчивости и соответствия международным стандартам.

Отдельные элементы данной системы находят отражение в практике современных корпораций, однако именно комплексный подход, предполагающий согласованное развитие технологической инфраструктуры, бизнес-процессов и человеческого капитала, позволит достичь качественных изменений в эффективности управления и конкурентоспособности на глобальном уровне.

Список источников

1. Васиков Р.Р., Юдина С.В. Аналитический потенциал цифровых решений в финансовом менеджменте группы компаний // Kazan digital week - 2024: сборник материалов Международного форума. Казань, 2024. С. 563-569. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=80234681> (дата обращения: 02.10.2024). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
2. Мажигова Е.М. Влияние цифровых технологий на развитие финансового менеджмента корпораций // Актуальные вопросы современной экономики. – 2021. – № 6. – С. 631-636. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46252451> (дата обращения: 04.10.2024). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
3. Царевский В.А., Мануйленко В.В. Приоритетность цифровизации процессов операционного менеджмента компании малого и среднего бизнеса в сравнении с финансовым менеджментом // Актуальные проблемы современной России: психология, педагогика, экономика, управление и право: материалы III Ежегодной Международной научно-практической конференции. Москва, 2024. С. 2125-2134. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=82116726> (дата обращения: 03.10.2024). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
4. Пилипенко А.В. Интегрированное финансовое планирование в организации в эпоху цифровой трансформации // Актуальные тренды в экономике и финансах: материалы всероссийской научно-практической конференции. Омск, 2023. С. 55-59. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=59852062> (дата обращения: 05.10.2024). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
5. Крымский Д.С., Кривошлыков В.С. Направления проведения цифровой трансформации в организации // Цифровизация процессов управления: стартовые условия и приоритеты: сборник материалов Международной научно-практической конференции. Курск, 2022. С. 130-133. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48458325> (дата обращения: 05.10.2024). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
6. Худоногова Е.М., Гнездова Ю.В. Роль цифровизации в процессе моделирования и анализа затрат на машиностроительных предприятиях // Становление и развитие предпринимательства в России: история, современность и перспективы: сборник статей IX Международной научной конференции. Курск, 2022. С. 196-198. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49907037> (дата обращения: 05.10.2024). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
7. Миич А.Д. Анализ применения цифровых технологий в управлении финансами организаций // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17. – № S2. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=82616573> (дата обращения: 04.01.2024). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
8. Веретёхин А.В. Управление цифровыми трансформациями коммерческой организации на основе интегрированного структурно-функционального подхода // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2023. – № 1 (44). – С. 85-90. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=50430066> (дата обращения: 03.10.2024). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
9. Мартынов М.Ю. Цифровая трансформация российского рынка финансовых услуг: тенденции и особенности // Рыночная экономика и финансово-кредитные

отношения: ученые записки. Ростов-на-Дону, 2024. С. 138-142. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=82383144> (дата обращения: 03.10.2024). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

10. Зигангиров Н.И. Ключевые аспекты цифровизации процессов финансового управления // Актуальные проблемы современной науки: взгляд молодых учёных: материалы Национальной научно-практической студенческой конференции. Брянск, 2024. С. 245-249. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=80652333> (дата обращения: 04.10.2024). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

11. Плис К.С. Цифровая трансформация в промышленности как элемент модернизации в управлении производственными процессами // Организационно-экономический механизм управления промышленным предприятием: современные подходы и инновации: коллективная монография. СПб., 2024. С. 226-249. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=82168567> (дата обращения: 04.10.2024). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

12. Даутхаджиева М.Х., Кукаева М.Х., Мусхаджиев И.М. Оптимизация методов и инструментов управления финансами компаний реального сектора // Пространственно-территориальное развитие экономики региона в условиях цифровой трансформации: материалы научно-практического форума. Грозный, 2024. С. 39-44. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=80339836> (дата обращения: 03.10.2024). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

13. Егорушкина Т.Н., Белякова Т.Б., Левина Е.Б. Актуальность применения базовых концепций финансового менеджмента в управлении финансами в условиях цифровизации экономики // Современные инновационные технологии и проблемы устойчивого развития в условиях цифровой экономики: сборник статей XIV Международной научно-практической конференции. Минск, 2020. С. 198-203. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44487612> (дата обращения: 04.10.2024). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

14. Покшиванова О.П. Актуальные направления развития цифровизации в коммерческой организации // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 3. – № 12 (141). – С. 161-166. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=56573570> (дата обращения: 05.10.2024). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

Сведения об авторе

Толчина Дарья Евгеньевна, студент, Высшая школа управления , специальность Государственная и муниципальная служба , группа ГМУ22-1, ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Москва, Россия

Научный руководитель

Москвитина Е.И., к.э.н., старший преподаватель, кафедра «Государственное и муниципальное управление», факультет «Высшая школа управления» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия

Семенов Дмитрий Алексеевич

Финансовый университет при Правительстве РФ

Трансформация бизнес-моделей под влиянием ESG факторов и последствия для инвесторов

Аннотация. Современная бизнес-среда переживает структурный сдвиг от узко финансовых ориентиров к многофакторной модели оценки стоимости, где экологические, социальные и управленческие параметры (ESG) становятся стратегическим императивом. Это смещение вызвано одновременно регуляторным давлением, ожиданиями стейкхолдеров и переоценкой нефинансовых рисков инвесторами. Статья исследует, как интеграция ESG меняет конфигурацию бизнес-моделей и трансформирует профиль риска-доходности для инвесторов, отделяя репутационные декларации от измеримых финансовых результатов. Эмпирическая база включает 300 компаний из MSCI ACWI за период 2015–2024 гг. Собраны квартальные финансовые метрики (ROA, ROE, капитализация) и ценовые ряды (волатильность, β) из Bloomberg/Refinitiv, а также интегральные и компонентные рейтинги ESG от Sustainalytics. Применены: корреляционный анализ; панельная регрессия с фиксированными эффектами (зависимые — ROA/ROE; независимые — E, S, G и контроль по размеру, отрасли, региону); портфельный тест по квартилям ESG; событийный анализ реакции рынка на крупные ESG-инициативы и скандалы (CAR в окнах до 21 дня). Корреляции показывают положительную связь ESG с рентабельностью и отрицательную — с волатильностью; наиболее силен компонент G (ROA: 0,359; ROE: 0,322; волатильность: -0,311). В регрессии G остаётся статистически значимым драйвером ROA ($\beta=0,143$; $p<0,001$), тогда как E умеренно положителен ($\beta=0,052$; $p=0,031$), а S незначим в краткосроке. Портфель лидеров ESG демонстрирует сравнимую доходность (11,47% vs 10,98%) при существенно меньшем риске (13,05% vs 16,89%) и более высоком коэффициенте Шарпа (0,726 vs 0,532). Событийный анализ фиксирует асимметрию: позитивные объявления дают CAR до +1,95% за 21 день, негативные — до -4,21%. Результаты подтверждают, что ESG-трансформация — не маркетинговый тренд, а фактор перераспределения стоимости: улучшения в управлении и экологии напрямую повышают операционную эффективность и снижают риск. Для инвесторов ключевая выгода ESG-интеграции — качество доходности (risk-adjusted return), а не «сверхдоходность» per se. Практический вывод: встроить ESG-метрики в фундаментальный анализ, уделяя приоритет G-практикам, мониторингу ESG-рисков и системной фильтрации эмитентов по профилю устойчивости.

Ключевые слова: ESG, трансформация бизнес-моделей, корпоративное управление, риск-скорректированная доходность, событийный анализ.

Semenov Dmitry Alekseevich

Financial University under the Government of the Russian Federation

Transformation of business models under the influence of ESG factors and consequences for investors

Annotation. The modern business environment is undergoing a structural shift from narrowly financial benchmarks to a multifactorial valuation model, where environmental, social and management parameters (ESG) are becoming a strategic imperative. This shift is caused simultaneously by regulatory pressure, stakeholder expectations, and a reassessment of non-financial risks by investors. The article explores how ESG integration changes the configuration

of business models and transforms the risk-return profile for investors, separating reputational declarations from measurable financial results. The empirical base includes 300 companies from MSCI ACWI for the period 2015-2024. Quarterly financial metrics (ROA, ROE, capitalization) and price series (volatility, β) from Bloomberg/Refinitiv, as well as integral and component ESG ratings from Sustainalytics, are collected. The following methods were applied: correlation analysis; panel regression with fixed effects (dependent — ROA/ROE; independent — E, S, G and control by size, industry, region); portfolio test by ESG quartiles; event analysis of market reaction to major ESG initiatives and scandals (CAR in windows up to 21 days). Correlations show a positive relationship between ESG and profitability and a negative one with volatility; the G component is the strongest (ROA: 0.359; ROE: 0.322; volatility: -0.311). In regression, G remains a statistically significant driver of ROA ($\beta=0.143$; $p<0.001$), while E is moderately positive ($\beta=0.052$; $p=0.031$), and S is insignificant in the short term. The ESG leadership portfolio demonstrates comparable returns (11.47% vs 10.98%) with significantly lower risk (13.05% vs 16.89%) and a higher Sharpe ratio (0.726 vs 0.532). Event analysis reveals an asymmetry: positive ads increase by up to +1.95% in 21 days, while negative ads increase by up to -4.21%. The results confirm that ESG transformation is not a marketing trend, but a cost—shifting factor: improvements in management and the environment directly increase operational efficiency and reduce risk. For investors, the key benefit of ESG integration is the quality of return (risk-adjusted return), rather than "super profitability" per se. Practical conclusion: to integrate ESG metrics into fundamental analysis, giving priority to G-practices, monitoring of ESG risks and systemic filtering of issuers by sustainability profile.

Keywords: ESG, transformation of business models, corporate governance, risk-adjusted profitability, event analysis.

Введение.

Современная парадигма ведения бизнеса претерпевает фундаментальные изменения, смещая акцент с исключительно финансовой результативности на более комплексную оценку деятельности компаний, включающую экологические, социальные и управленческие аспекты, известные под аббревиатурой ESG (Environmental, Social, Governance). Этот сдвиг обусловлен совокупностью факторов, включая растущее общественное беспокойство по поводу изменения климата, социального неравенства и корпоративной этики, а также усиление регуляторного давления и изменение предпочтений инвесторов [8]. Концепция, согласно которой единственной социальной ответственностью бизнеса является увеличение прибыли, уступает место идеологии стейкхолдерского капитализма, где долгосрочная устойчивость и создание ценности для всех заинтересованных сторон — сотрудников, клиентов, общества и инвесторов — выходят на первый план. Трансформация бизнес-моделей под влиянием ESG-факторов перестала быть вопросом репутации или маркетинга; она превратилась в стратегический императив, определяющий конкурентоспособность и жизнеспособность компании в долгосрочной перспективе [3]. Интеграция ESG-принципов требует от организаций пересмотра всей цепочки создания стоимости: от выбора поставщиков и управления ресурсами до разработки продуктов, взаимодействия с персоналом и построения системы корпоративного управления.

Для инвесторов эта трансформация создает как значительные вызовы, так и новые возможности. С одной стороны, возникает необходимость в переоценке традиционных подходов к анализу активов, поскольку нефинансовые риски, такие как углеродный след, текучесть кадров или непрозрачность управления, приобретают все более материальный характер и могут оказывать прямое влияние на финансовые потоки и стоимость компаний [12]. С другой стороны, компании, успешно адаптирующие свои бизнес-модели к новым реалиям, могут демонстрировать более высокую операционную эффективность, привлекать лучшие таланты, укреплять лояльность клиентов и, как следствие, обеспечивать более стабильную и высокую доходность для своих акционеров [1]. Однако на этом пути

инвесторы сталкиваются с рядом сложностей, включая отсутствие стандартизированной отчетности, проблему «гринвошинга» (создания ложного впечатления об экологичности) и трудности в количественной оценке влияния многих ESG-инициатив на финансовые показатели. Таким образом, глубокий анализ последствий ESG-трансформации для инвестиционных стратегий является критически важной задачей, требующей разработки новых аналитических инструментов и методологий для адекватной оценки рисков и потенциальной доходности в меняющемся инвестиционном ландшафте [5].

Материалы и методы исследования

Настоящее исследование базируется на комплексном количественном анализе данных по выборке из 300 компаний, входящих в глобальный индекс MSCI All Country World Index (ACWI), за десятилетний период с 1 января 2015 года по 31 декабря 2024 года. Выбор данного временного интервала обусловлен значительным ростом интереса к ESG-инвестированию и активным внедрением соответствующих практик компаниями именно в этот период. Для каждой компании были собраны два типа данных. Во-первых, финансовые показатели, полученные из баз данных Bloomberg Terminal и Refinitiv Eikon, включающие ежеквартальные данные о рентабельности активов (ROA), рентабельности собственного капитала (ROE), рыночной капитализации, а также ежедневные котировки акций для расчета исторической волатильности и коэффициентов бета [14]. Во-вторых, для оценки нефинансовых аспектов деятельности использовались композитные и компонентные ESG-рейтинги, предоставленные аналитическим агентством Sustainalytics. Эти рейтинги оценивают компании по шкале от 0 до 100 по общему показателю, а также по отдельным компонентам: экологическому (E), социальному (S) и управленческому (G). Для обеспечения сопоставимости данных и контроля за побочными эффектами в модель были включены контрольные переменные, такие как размер компании (натуральный логарифм совокупных активов), отраслевая принадлежность в соответствии с классификацией GICS (Global Industry Classification Standard) и географический регион деятельности [9].

Методология исследования включает несколько этапов анализа. На первом этапе был проведен корреляционный анализ для выявления статистической взаимосвязи между интегральными и компонентными ESG-рейтингами и ключевыми финансовыми метриками (ROA, ROE, волатильность). Это позволило сформировать первоначальные гипотезы о характере влияния нефинансовых факторов на финансовую устойчивость и доходность компаний [2]. На втором, основном, этапе использовались методы эконометрического моделирования, в частности, панельная регрессия с фиксированными эффектами, что позволило контролировать ненаблюдаемые гетерогенные характеристики компаний, остающиеся постоянными во времени. В качестве зависимых переменных выступали показатели финансовой эффективности, а в качестве независимых — ESG-рейтинги и контрольные переменные [11]. Для оценки влияния ESG на инвестиционный риск была применена методология портфельного анализа. Были сформированы гипотетические портфели на основе ESG-квартилей: портфель «лидеров» (топ-25% компаний по ESG-рейтингу) и портфель «отстающих» (нижние 25%). Для этих портфелей были рассчитаны и сопоставлены ключевые показатели эффективности инвестиций, такие как среднегодовая доходность, стандартное отклонение (риск) и коэффициент Шарпа, отражающий доходность на единицу риска [6]. Наконец, для изучения реакции рынка на значимые нефинансовые события был применен метод событийного анализа (event study) для оценки аномальной доходности акций компаний после публичных объявлений о крупных ESG-инициативах или, наоборот, о корпоративных скандалах, связанных с нарушениями в этой сфере [15].

Результаты и обсуждение

Ключевой вопрос, стоящий перед академическим сообществом и практикующими инвесторами, заключается в определении характера и степени влияния интеграции ESG-принципов в корпоративную стратегию на финансовые результаты компании. Существует теоретическое напряжение между точкой зрения, согласно которой расходы на ESG

являются чистыми издержками, снижающими акционерную стоимость, и подходом, рассматривающим их как долгосрочные инвестиции в устойчивость, снижение рисков и повышение нематериальных активов, таких как репутация и бренд [4]. Трансформация бизнес-модели, направленная на улучшение экологических и социальных показателей, зачастую требует значительных капитальных вложений в краткосрочной перспективе, что может оказывать давление на рентабельность. Однако предполагается, что эти инвестиции окупаются в будущем за счет повышения операционной эффективности, доступа к более дешевому капиталу и укрепления рыночных позиций.

Первоначальный этап нашего анализа был посвящен изучению прямых статистических взаимосвязей между ESG-показателями и фундаментальными финансовыми метриками, чтобы выявить общие тенденции, характерные для исследуемой выборки. Мы стремились понять, существует ли систематическая связь между тем, насколько хорошо компания управляет своими экологическими, социальными и управленческими рисками, и такими классическими показателями эффективности, как рентабельность активов и собственного капитала, а также уровнем рыночного риска, измеряемым через волатильность котировок ее акций. Результаты данного корреляционного анализа представлены в таблице ниже (табл. 1).

Таблица 1. Корреляционный анализ между ESG рейтингами и финансовыми показателями (2015-2024 гг.)

Показатель	ESG общий балл	Е (Экология)	S (Социальная сфера)	G (Управление)
Рентабельность активов (ROA)	0.214	0.138	0.103	0.359
Рентабельность капитала (ROE)	0.198	0.115	0.091	0.322
Волатильность акций (станд. откл.)	-0.287	-0.245	-0.156	-0.311

Представленные в таблице 1 коэффициенты корреляции Пирсона позволяют сделать несколько важных предварительных выводов. Наиболее сильная положительная связь наблюдается между показателем корпоративного управления (G-фактор) и метриками рентабельности: ROA (0.359) и ROE (0.322). Это свидетельствует о том, что компании с высоким качеством управления, прозрачной структурой, эффективным советом директоров и надежной системой контроля рисков в среднем демонстрируют более высокую операционную и финансовую эффективность. Экологический (Е) и социальный (S) компоненты также показывают положительную корреляцию с рентабельностью, однако ее уровень заметно ниже (0.138 и 0.103 для ROA соответственно), что может указывать на более опосредованный или долгосрочный характер их влияния на прибыльность.

Особый интерес для инвесторов представляет анализ взаимосвязи ESG-рейтингов и волатильности акций, которая является прокси-переменной для рыночного риска. Все компоненты ESG демонстрируют отрицательную корреляцию с волатильностью, причем наиболее выраженная связь снова наблюдается у управленческого (-0.311) и экологического (-0.245) факторов. Это означает, что компании с более высокими ESG-рейтингами, как правило, имеют более стабильные котировки акций и воспринимаются рынком как менее рискованные активы [13]. Вероятно, это связано с тем, что эффективное управление ESG-рисками (например, климатическими, регуляторными, репутационными) снижает вероятность возникновения непредвиденных событий, способных негативно повлиять на финансовые потоки компании и, как следствие, вызвать резкие колебания ее рыночной стоимости.

Для более глубокого изучения причинно-следственных связей и очистки результатов от влияния побочных факторов был проведен регрессионный анализ, где в качестве зависимой переменной выступала рентабельность активов (ROA). Данная модель позволяет оценить вклад каждого из компонентов ESG в финансовую эффективность при контроле размера компании и отраслевой специфики, которые также оказывают существенное влияние на рентабельность. Такой подход дает возможность перейти от простых корреляций к более обоснованным выводам о детерминантах финансового успеха в контексте ESG-трансформации (табл. 2).

Таблица 2. Результаты регрессионного анализа влияния ESG факторов на рентабельность активов (ROA)

Переменная	Коэффициент (β)	Стандартная ошибка	t-статистика	p-value
E (Экология)	0.052	0.024	2.167	0.031
S (Социальная сфера)	0.019	0.021	0.905	0.366
G (Управление)	0.143	0.035	4.086	<0.001
Размер компании (ln Активов)	0.418	0.102	4.098	<0.001
Отраслевой фактор	Контролируется	-	-	-
Константа	1.234	0.451	2.736	0.007

Результаты регрессионного анализа, представленные в таблице 2, подтверждают и уточняют выводы, сделанные на основе корреляционного анализа. Наиболее статистически значимое и сильное положительное влияние на рентабельность активов оказывает фактор корпоративного управления (G). Коэффициент 0.143 при p-value < 0.001 указывает на то, что при прочих равных условиях улучшение управленческих практик напрямую транслируется в более высокую операционную эффективность. Это подтверждает гипотезу о том, что качественное управление является фундаментом, позволяющим компании эффективно распределять ресурсы, в том числе и на реализацию экологических и социальных инициатив [7]. Экологический фактор (E) также демонстрирует положительное и статистически значимое (p-value = 0.031) влияние на ROA, хотя и с меньшим коэффициентом (0.052). Это может свидетельствовать о том, что инвестиции в энергоэффективность, управление отходами и снижение выбросов начинают приносить измеримую финансовую отдачу через сокращение издержек и снижение регуляторных рисков.

В то же время социальный компонент (S) в данной модели не показал статистически значимого влияния на рентабельность активов (p-value = 0.366). Это не означает, что социальные аспекты не важны, но скорее указывает на то, что их финансовый эффект сложнее измерить прямыми методами и он может проявляться опосредованно, например, через повышение производительности труда, укрепление бренда или лояльности клиентов, что требует более сложных моделей для оценки. Контрольная переменная размера компании, как и ожидалось, оказалась высокосignificant, что отражает эффект масштаба. Таким образом, модель показывает, что ESG-трансформация влияет на финансовые результаты неравномерно: управленческие и экологические улучшения имеют более прямой и измеримый положительный эффект на рентабельность.

Следующим шагом стала оценка того, как различия в ESG-профилях компаний транслируются в результаты для инвесторов с точки зрения соотношения риска и доходности. Для этого был проведен сравнительный анализ двух гипотетических портфелей, сформированных из компаний с самыми высокими и самыми низкими ESG-рейтингами. Такой подход позволяет имитировать реальную инвестиционную стратегию, основанную на ESG-фильтрации, и оценить ее эффективность по сравнению с подходом,

игнорирующим нефинансовые факторы. Анализ охватывает среднегодовые показатели за весь исследуемый период (табл. 3).

Таблица 3. Сравнительный анализ доходности и риска портфелей, сформированных по ESG критериям (годовые данные, 2015-2024 гг.)

Показатель	Портфель с высоким ESG (Топ-квартиль)	Портфель с низким ESG (Нижний-квартиль)
Среднегодовая доходность, %	11.47	10.98
Стандартное отклонение (Волатильность), %	13.05	16.89
Коэффициент Шарпа (при безрисковой ставке 2%)	0.726	0.532

Анализ портфельных стратегий, представленный в таблице 3, дает одно из наиболее важных с практической точки зрения наблюдений. Портфель, состоящий из компаний-лидеров по ESG-показателям, продемонстрировал незначительно более высокую среднегодовую доходность (11.47%) по сравнению с портфелем из компаний-аутсайдеров (10.98%). На первый взгляд, эта разница может показаться несущественной. Однако ключевое различие кроется в уровне риска. Волатильность портфеля с высоким ESG-рейтингом была существенно ниже (13.05%), чем у портфеля с низким рейтингом (16.89%). Это подтверждает ранее сделанный вывод о риск-снижающих свойствах сильного ESG-профиля.

Наиболее наглядно преимущество ESG-ориентированной стратегии демонстрирует коэффициент Шарпа, который измеряет доходность, полученную на единицу принятого риска. Для портфеля «лидеров» этот показатель составил 0.726, что значительно превышает значение для портфеля «отстающих» (0.532). Это означает, что инвестор, вкладывающий средства в компании с высокими ESG-показателями, получал более высокое вознаграждение за каждый процент риска, который он на себя принимал. Таким образом, трансформация бизнес-моделей в сторону устойчивости не только не вредит доходности, но и, что более важно, создает значительно более привлекательный профиль риска и доходности, что является критически важным для долгосрочных и институциональных инвесторов, управляющих капиталом с учетом фидуциарной ответственности.

Наконец, чтобы оценить, как рынок реагирует на конкретную информацию, связанную с ESG, был проведен событийный анализ. Этот метод позволяет измерить реакцию цен акций на неожиданные новости, отделив ее от общего движения рынка. Были проанализированы два типа событий: позитивные (публичные обязательства компаний по достижению углеродной нейтральности) и негативные (громкие корпоративные скандалы, связанные с экологическим ущербом или нарушениями в сфере управления). Результаты показывают накопленную аномальную доходность (CAR) в различные временные окна вокруг даты события (табл. 4).

Таблица 4. Накопленная аномальная доходность (CAR) после публикации значимых ESG-событий

Тип события	Временное окно [-1, +1] день	Временное окно [-5, +5] дней	Временное окно [-10, +10] дней
Объявление о декарбонизации (позитив)	0.87%	1.42%	1.95%
Корпоративный скандал (негатив)	-2.15%	-3.08%	-4.21%

Данные событийного анализа (табл. 4) наглядно демонстрируют, что рынок финансово реагирует на значимые ESG-новости, причем эта реакция асимметрична. Позитивные объявления, такие как принятие амбициозных климатических целей, вызывают

положительную, но относительно умеренную реакцию акционерной стоимости (+1.95% в течение 21-дневного окна). Инвесторы, по-видимому, приветствуют такие шаги, но оценивают их с определенной долей осторожности, понимая, что между заявлением и реальной реализацией лежит долгий путь. Это говорит о том, что рынок ценит стратегические намерения, но ожидает их подтверждения реальными действиями и результатами.

В то же время реакция на негативные события, такие как экологические катастрофы или скандалы в сфере корпоративного управления, является гораздо более быстрой, резкой и сильной. Средняя накопленная аномальная доходность в -4.21% за тот же период указывает на то, что инвесторы очень чувствительны к реализации ESG-рисков. Рынок наказывает компании за провалы в области устойчивости гораздо сильнее, чем вознаграждает за успехи [10]. Этот эффект «негативного хвоста» является мощным стимулом для компаний не просто декларировать приверженность ESG, а выстраивать надежные системы управления соответствующими рисками. Для инвесторов это означает, что мониторинг ESG-противоречий и скандалов является не менее важной частью анализа, чем оценка позитивных инициатив.

Совокупный анализ полученных данных позволяет сформировать целостную картину влияния ESG-трансформации на компании и инвесторов. Результаты корреляционного и регрессионного анализа (табл. 1 и 2) указывают на то, что не все компоненты ESG оказывают одинаковое воздействие на финансовые показатели. Фактор корпоративного управления (G) выступает в качестве наиболее сильного и прямого драйвера рентабельности, что подчеркивает его фундаментальную важность. Эффективные управленческие практики создают основу для успешной реализации как экологических, так и социальных стратегий. Экологический компонент (E) также демонстрирует прямой положительный вклад, вероятно, через механизмы ресурсосбережения и снижения регуляторных рисков. Сложнее всего поддается прямой количественной оценке социальный фактор (S), чье влияние, по-видимому, носит более долгосрочный и опосредованный характер, проявляясь через нематериальные активы.

Портфельный анализ (табл. 3) смещает фокус с отдельных факторов на совокупный эффект ESG-профиля и его значение для инвестора. Ключевой вывод заключается в том, что основное преимущество ESG-инвестирования заключается не столько в потенциале получения сверхдоходности, сколько в значительном снижении риска. Компании, системно управляющие своими нефинансовыми рисками, демонстрируют меньшую волатильность и, как следствие, предлагают инвесторам более высокое качество доходности (доходность на единицу риска), что подтверждается более высоким коэффициентом Шарпа. Эта особенность делает ESG-интеграцию особенно привлекательной для долгосрочных, консервативных и институциональных инвесторов, для которых сохранение капитала и стабильность результатов являются приоритетом.

Данные событийного анализа (табл. 4) добавляют динамическое измерение, показывая, как рынок в реальном времени оценивает действия компаний в ESG-сфере. Асимметричная реакция, при которой наказание за проступки значительно превосходит вознаграждение за инициативы, подчеркивает важность управления ESG-рисками как ключевого элемента защиты акционерной стоимости. Это свидетельствует о том, что инвесторы все больше рассматривают ESG не как опциональное дополнение, а как неотъемлемую часть фундаментального анализа компании, способную генерировать как позитивные, так и, что более важно, крайне негативные финансовые последствия.

В целом, представленные результаты свидетельствуют о том, что трансформация бизнес-моделей под влиянием ESG-факторов — это не временное явление, а структурный сдвиг, имеющий глубокие и измеримые финансовые последствия. Для компаний это означает, что игнорирование ESG-повестки равносильно игнорированию существенных операционных, репутационных и финансовых рисков. Для инвесторов это означает, что традиционные модели оценки, основанные исключительно на финансовых данных,

становятся неполными. Успешная инвестиционная стратегия в XXI веке требует обязательной интеграции анализа нефинансовых факторов для построения более устойчивых, менее рискованных и потенциально более доходных в долгосрочной перспективе портфелей [1].

Заключение

Проведенное исследование убедительно доказывает, что трансформация бизнес-моделей под влиянием экологических, социальных и управленческих факторов является объективной реальностью, оказывающей прямое и измеримое воздействие на финансовые показатели компаний и инвестиционные результаты. Полученные данные свидетельствуют о наличии сложной, но устойчивой взаимосвязи между ESG-профилем компании и ее экономической эффективностью. Установлено, что компонент корпоративного управления (G) выступает наиболее сильным и статистически значимым драйвером рентабельности, подчеркивая фундаментальную роль качественного менеджмента и прозрачности в создании акционерной стоимости. Экологические инициативы (E) также вносят положительный вклад в финансовые результаты, в то время как влияние социального компонента (S) оказывается более опосредованным и труднее поддается прямой количественной оценке в краткосрочном периоде.

Для инвесторов ключевым выводом является то, что интеграция ESG-анализа в процесс принятия решений является не просто данью этическим соображениям, а прагматичным инструментом управления рисками и повышения качества инвестиционного портфеля. Исследование показало, что компании с высокими ESG-рейтингами демонстрируют значительно меньшую волатильность котировок, что транслируется в более высокий риск-скорректированный доход, измеряемый коэффициентом Шарпа. Рынок чутко и асимметрично реагирует на ESG-события, жестко наказывая компании за провалы и более сдержанно вознаграждая за успехи. Таким образом, игнорирование ESG-факторов в современных условиях равносильно пренебрежению существенным классом материальных рисков, способных оказать разрушительное воздействие на инвестиционный капитал. Эффективное инвестирование в будущем потребует холистического подхода, в рамках которого финансовый и нефинансовый анализ являются двумя неразрывными частями единого процесса оценки долгосрочной устойчивости и инвестиционной привлекательности бизнеса.

Список источников

1. Моисеев В.В., Шуртухина Е. Взаимодействие власти и бизнеса залог посткризисного динамичного развития // Человек и труд. 2012. № 2. С. 42-44.
2. Оганян В.С. Моделирование взаимодействия социума и бизнеса на рынке товаров широкого потребления // Информатизация и связь. 2013. № 6. С. 45-47.
3. Солдатенкова И.В. Трансформация бизнес моделей банков и поиск точек роста в условиях турбулентного рынка // Журнал правовых и экономических исследований. 2024. № 1. С. 247-254.
4. Овчинников В.Н. Диалектика трансформационного взаимодействия отношений собственности и предпринимательства в переходной экономике России // Экономические науки. 2001. № 3. С. 13-16.
5. Голоднов В.В. Экономические преобразования в России и проблема информационного обеспечения бизнеса // Актуальные проблемы Европы. 2004. № 1. С. 155-172.
6. Корезин А.С. Новые формы трансфера рисков транспортных компаний // Эксплуатация морского транспорта. 2008. № 2 (52). С. 15-17.
7. Чугумбаев Р.Р. Проблемы аналитического обоснования трансформации бизнес модели компании // Экономические науки. 2024. № 235. С. 50-55.
8. Клитина Н.А., Резников С.Н. Критический анализ тенденций системной трансформации торгово логистического бизнеса в условиях изменения модели организации

продаж // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2017. № 2 (58). С. 38-43.

9. Самофеев И.А. Трансформация предприятий в условиях появления новых бизнес моделей // Modern Economy Success. 2021. № 6. С. 238-243.

10. Перцева С.Ю. Трансформация международных финансов под влиянием индустрии финансовых технологий // Аналитический вестник Совета Федерации Федерального Собрания РФ. 2018. № 9 (698). С. 52-60.

11. Беляева И.Ю., Данилова О.В. Механизмы взаимодействия государственных органов и крупных бизнес структур на территории присутствия // Управленческие науки в современной России. 2014. Т. 1. № 1. С. 30-34.

12. Деревянченко О.В. Трансформация бизнес моделей компаний // Ratio et Natura. 2021. № 1 (3). С. 4-7.

13. Селезнева А.И. Трансформация бизнес моделей российских компаний в условиях интернационализации и институциональных изменений // Российский журнал менеджмента. 2022. Т. 20. № 3. С. 385-412.

14. Фетисов Г. О взаимодействии внешних и внутренних факторов развития российского бизнеса // Общество и экономика. 2007. № 2-3. С. 69-90.

15. Тарасова О.В. Оценка последствий транснационализации интересов частного инвестора при реализации проектов регионального развития // Журнал экономической теории. 2012. № 1. С. 140-144.

Сведения об авторе

Семенов Дмитрий Алексеевич, Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва, Россия

Information about the author

Semenov Dmitry Alekseevich, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

УДК 621.382

DOI 10.26118/2782-4586.2025.80.83.013

Динер Юлия Александровна

Омский государственный аграрный университет им. П.А. Столыпина

Юрк Наталия Анатольевна

Омский государственный аграрный университет им. П.А. Столыпина

Формирование матрицы ожиданий целевого потребителя при разработке нового продукта в рамках реализации методологии QFD

Аннотация. Отличительной чертой современных субъектов хозяйствования является производство не только качественной, но и востребованной, конкурентоспособной продукции, адаптированной к текущим рыночным условиям. Ключевым драйвером в достижении этой цели выступает мнение и ожидание целевого потребителя. Собранная и систематически проанализированная информация о мнениях, ожиданиях и предпочтениях клиентов относительно разрабатываемых ценностей в рамках методологии структурирования функции качества формирует «голос клиента» и рассматривается как эффективный инструмент улучшения бизнес процессов организации. Авторами представлена разработанная матрица ожиданий целевого потребителя относительно ключевых характеристик и свойств планируемого к производству нового вида пищевого продукта, сформированная на основе моделирования потребительского профиля и персонализации индивидуальных предпочтений, потребностей и ожиданий. Полученные результаты являются основой базового процесса преобразования обратной связи, пожеланий и требований клиента в конкретные технологические решения, реализуемые в промышленных условиях.

Ключевые слова: методологии QFD, потребитель, матрица ожиданий, продукт, разработка

Diner Yulia Aleksandrovna

P.A. Stolypin Omsk State Agrarian University

Yurk Natalia Anatolyevna

P.A. Stolypin Omsk State Agrarian University

Formation of a matrix of target consumer expectations during the development of a new product within the framework of the QFD methodology implementation

Abstract. A distinctive feature of modern business entities is the production of not only high-quality products but also in-demand, competitive ones, adapted to current market conditions. The key driver in achieving this goal is the opinions and expectations of the target consumer. Collected and systematically analyzed information on customer opinions, expectations, and preferences regarding the developed values within the framework of the quality function structuring methodology forms the «voice of the customer» and is considered an effective tool for improving an organization's business processes. The authors present a developed matrix of target consumer expectations regarding the key characteristics and properties of a new food product planned for production, formed based on consumer profile modeling and the personalization of individual preferences, needs, and expectations. The obtained results form the basis for a basic process for converting customer feedback, wishes, and requirements into specific technological solutions implemented in an industrial setting.

Keywords: QFD methodologies, consumer, expectations matrix, product, development

Введение

Одним из основных факторов развития субъектов хозяйствования является ориентация на целевого потребителя. Сегодня механизм взаимодействия с конечным получателем благ (ценностей) рассматривается как сформированный стратегический подход, позволяющий компании эффективно планировать и выстраивать свои бизнес процессы [1 -3].

Именно потребитель занимает центральное место в процессе создания инновационной продукции, так как именно на его потребностях и предпочтениях базируется вектор направленности и успешности инноваций (рисунок 1) [4].



Рис.1 - Ключевые аспекты роли потребителя в создании инновационной продукции

В рамках теории эффективного управления качеством продукции ценность мнения и пожелания потребителя наиболее полно отражена в концепции функции структурирования качества (Quality Function Deployment, далее –QFD). Именно методология QFD отводит решающую роль в формировании образ новой продукции

потенциальному клиенту, вводя в научный обиход термин «голос потребителя (клиента)» [5].

«Голос потребителя (клиента)» рассматривается как совокупность ожиданий, потребностей, предпочтений и обратной связи, выраженных клиентами относительно планируемой к производству продукции или разрабатываемой услуги (рисунок 2) [6, 7].



Рис. 2 – Элементы, формирующие «голос потребителя (клиента)»

Важнейшим этапом, позволяющим производителю начать процедуру обличения пожеланий и ожиданий клиента в конкретные параметры, реализуемые в рамках технологического процесса, является составление матрицы ожиданий целевого потребителя (матрицы свойств планируемой к производству продукции). Подобная матрица представляет собой инструмент, используемый для систематизации и анализа характеристик (свойств) продукта с целью их оценки, сравнения и улучшения. Она акцентирует внимание на важных для потребителя параметрах и позволяет соотнести их с технологическими возможностями предприятия или конкурентными продуктами других производителей [8, 9].

Для составления матрицы свойств, отражающей качество планируемой к производству продукции наиболее эффективно использовать квалитметрические инструменты – совокупность методов и средств, позволяющих достоверно измерить и оценить свойства изделий, сфокусироваться на ключевых характеристиках для приоритетного контроля и улучшения, систематизировать характеристики и определить возможные комбинации свойств [10].

Таким образом, матрица ожиданий целевого потребителя выступает ключевым инструментом в планировании ресурсов, позволяющим направить усилия предприятия на наиболее ценные для клиентов аспекты, что способствует повышению уровня конкурентоспособности, удовлетворенности потребителей и устойчивому развитию бизнеса производства, но инструментом эффективного планирования ресурсов [8, 10, 11].

С учетом анализа представленной информации целью исследований, выполняемых авторами, является формирование матрицы ожиданий целевого потребителя относительно ключевых характеристик и свойств планируемого к производству нового продукта в рамках реализации методологии QFD.

При проведении исследований решались следующие задачи: провести опрос респондентов, выполнить обработку результатов анкет для выявления степени пожеланий респондентов относительно ожидаемых характеристик полуфабрикатов, составить дерево потребительских предпочтений для формирования матрицы ожиданий целевого потребителя при разработке нового продукта.

В качестве методов, используемых в исследовательской работе, выбраны: методы социологического опроса, сравнения и общения полученных результатов, морфологический анализ на основе квалиметрических инструментов.

Практическая значимость работы связана с осуществлением систематизации характеристик и определения возможных комбинаций свойств планируемого к производству нового вида продукта, полученных на основе анализа основных требований и ожиданий целевого потребителя в рамках реализации методологии QFD в практической деятельности предприятия пищевой промышленности.

Проведенные исследования формируют и детализируют образ будущего продукта, что способствует эффективному переводу потребительских характеристик в технологические параметры, эффективному планированию производственного процесса и рациональному использованию ресурсов.

Результаты исследования

Анализ результатов опроса целевых потребителей относительно ожидаемых характеристик проектируемого нового вида продукта стал отправной точкой разработки матрицы характеристик продукта, что соответствует второму этапу технологии QFD методологии.

Студенты факультета зоотехнии, товароведения и стандартизация Омского ГАУ, очной формы обучения приняли активное участие в конфиденциальном опросе, которое проводилось в июне 2025 года. В процессе проработки данной задачи сформирована репрезентативная выборка численностью 90 человек для выявления ключевых аспектов потребительских предпочтений и определения их важности. Необходимо отметить, что доверительная вероятность составила 95 %, гарантирующая в свою очередь высокую степень надежности полученных данных и дающая основания экстраполировать полученные результаты на всю генеральную совокупность.

Анкета, разработанная авторами настоящих исследований для выявления степени пожеланий относительно ожидаемых характеристик продукта, приведена на рисунке 3. При прохождении опроса обучающимся было предложено использовать 10-бальную шкалу, причем личные предпочтения с наибольшей значимостью оценивались в 10 баллов, тогда как наименее важные для опрашиваемых получали оценку в 1 балл.

АНКЕТА

Уважаемые участники опроса!

Приглашаем вас принять участие в нашем исследовании, целью которого является выяснение предпочтений относительно проектирования новых видов полуфабрикатов. Ваше мнение чрезвычайно важно для нас, поскольку оно позволит разработать продукт, максимально соответствующий вашим ожиданиям и предпочтениям. Для оценки важности свойства показателя просим вас воспользоваться 10-балльной шкалой: где 10 баллов присваиваются наиболее важному для вас свойству, а 1 балл соответствует наименее значимому свойству того или иного показателя. Заранее благодарны за искренность и внимательность при заполнении анкеты.

№	Свойство показателя	Балл
1	свойственный внешний вид полуфабрикатам	
2	отсутствие слипшихся и деформированных полуфабрикатов	
3	хорошо заделанные края и фарш не выступает	
4	сухая поверхность	
5	тестовая оболочка окружает начинку в виде фарша	
6	цвет свойственный виду полуфабрикатов	
7	свойственный запах виду полуфабрикатов	
8	свойственный запах используемых рецептурных компонентов	
9	отсутствие постороннего запаха	
10	свойственный вкус виду полуфабриката	
11	свойственный вкус используемых рецептурных компонентов	
12	ярко выраженная насыщенность вкуса фарша	
13	преобладание вкуса фарша над тестом	
14	отсутствие постороннего вкуса	
15	наличие нетрадиционных рецептурных компонентов	
16	отсутствие нетрадиционных рецептурных компонентов	
17	сочность фарша	
18	высокая стоимость полуфабрикатов	
19	средняя стоимость полуфабрикатов	
20	низкая стоимость полуфабрикатов	
21	высокая калорийность полуфабрикатов	
22	средняя калорийность полуфабрикатов	
23	низкая калорийность полуфабрикатов	
24	высокое количество мышечной ткани в рецептуре	
25	среднее количество мышечной ткани в рецептуре	
26	низкое количество мышечной ткани в рецептуре	

Благодарим за работу!

Рис. 3- Анкета для выявления степени пожеланий респондентов относительно ожидаемых характеристик полуфабрикатов

Данные, полученные при проведении опроса обучающихся и результаты их анализа приведены в табл. 1 и рис. 4.

Таблица 1 - Фрагмент матрицы обработки результатов анкетирования при выявлении степени пожеланий респондентов относительно ожидаемых характеристик полуфабрикатов

11	Внешний вид					вет	Запах			Вкус		
	свойственный внешний полуфабрикатам	2 отсутствие слипшихся деформированных полуфабрикатов	хорошо заделанные края и фарш не выступает	сухая поверхность	тестовая оболочка окушает начинку в виде фарша		цвет свойственный полуфабрикатов	свойственный запах полуфабрикатов	свойственный запах рецептурных компонентов	отсутствие постороннего запаха	0 свойственный вкус полуфабриката	1 свойственный вкус рецептурных компонентов
1	10	7	6	9	8	7	10	5	10	7	10	8
2	10	6	8	9	6	5	6	6	8	2	6	7
3	10	6	8	8	1	10	1	1	1	5	10	1
4	10	8	7	10	6	6	10	10	9	8	7	10
5	10	6	7	10	5	2	9	10	9	2	6	7
6	10	10	1	10	1	7	1	1	1	10	1	10
7	10	8	7	10	2	8	9	4	6	9	6	8
8	10	1	1	10	1	10	1	8	4	9	1	10
9	10	10	1	8	7	8	9	10	1	10	10	1
10	8	8	10	9	10	5	10	4	10	6	8	8
11	7	4	4	6	1	1	8	2	2	5	1	3
12	8	5	5	2	10	1	10	4	8	8	4	3
13	10	8	7	10	8	10	10	2	2	6	10	4
14	10	10	2	8	8	6	10	2	5	7	10	2
15	10	1	10	1	1	1	1	10	10	1	1	10
16	10	1	1	9	1	10	10	1	1	10	10	1
17	6	3	10	3	2	2	10	4	3	6	8	6
18	7	10	9	5	9	1	7	1	10	1	8	1
19	10	1	9	1	6	10	9	1	5	10	1	9
20	10	3	8	6	7	3	8	3	8	4	7	6
21	1	9	1	6	2	10	7	1	1	10	6	8
22	10	1	10	1	1	9	10	1	10	1	1	10
23	10	8	10	1	10	1	9	10	10	1	10	6
24	10	6	3	9	5	9	10	1	10	4	9	4
25	10	7	8	10	8	9	10	8	2	10	4	10
26	10	6	4	4	3	2	2	2	2	1	2	2
27	8	8	10	2	4	10	6	1	5	10	9	1
28	5	6	6	2	1	2	10	1	8	8	2	1
29	9	7	4	8	5	10	3	2	4	6	9	6
30	9	10	10	1	2	10	10	2	2	10	7	4
31	10	4	10	6	6	9	10	1	1	8	10	1
32	10	5	4	7	4	9	10	2	3	10	4	10
33	9	5	6	10	6	9	10	8	8	10	6	6
34	10	6	10	1	10	6	10	1	7	10	10	1
35	8	1	9	7	4	10	8	1	10	1	1	9

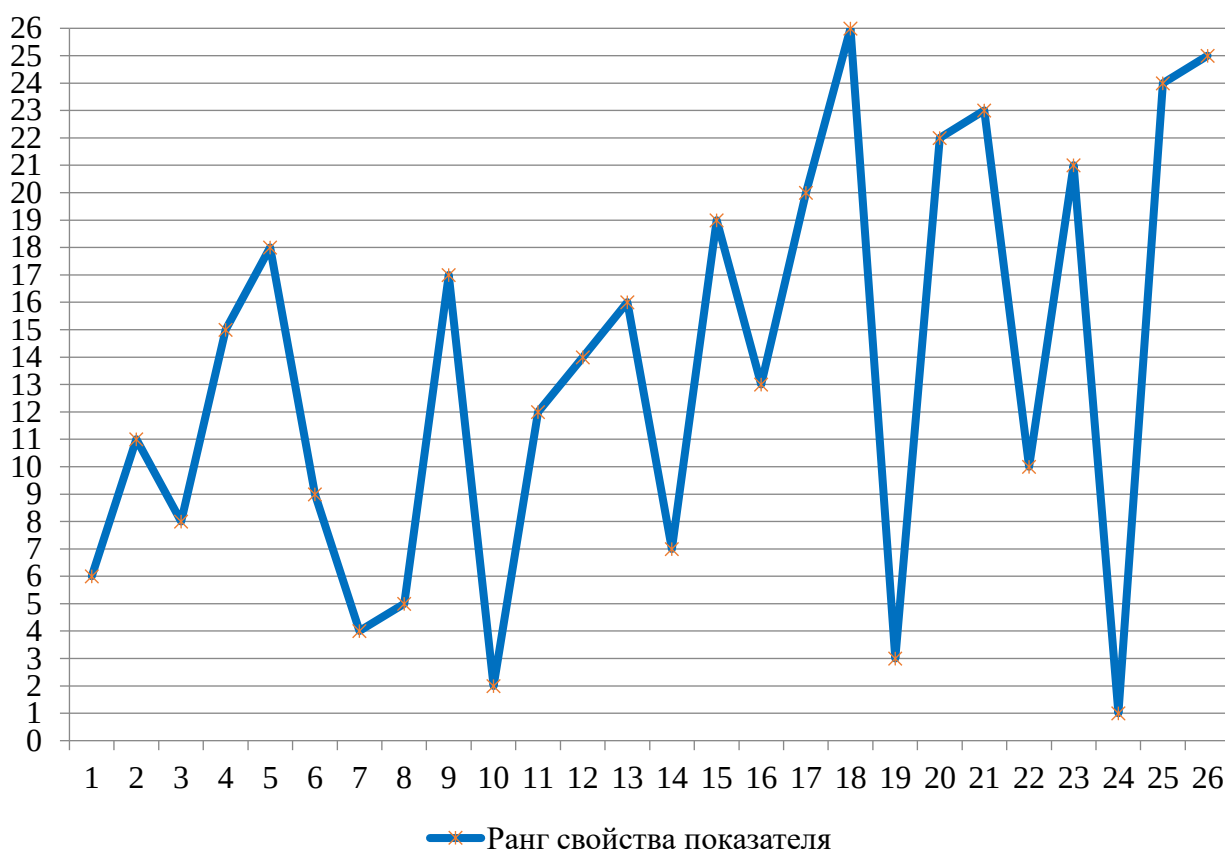


Рис. 4 - Ранжирование свойств рассматриваемых показателей

Анализируя полученные и обработанные экспериментальные данные, можно установить, что для современного потребителя главными свойствами разрабатываемого продукта являются: высокое содержание мышечной ткани в рецептуре полуфабрикатов, вкус и запах, свойственные виду полуфабрикатов, средняя (умеренная) стоимость.

Обработка и детальное изучение полученных экспериментальных данных позволяют выявить важнейшие критерии, которыми руководствуются современные потребители при выборе нового вида продукции. Эти ключевые характеристики определяют главные требования целевой аудитории к продукции, находящейся на стадии проектирования и разработки. Таки образом, можно четко сформулировать и обозначить те свойства полуфабрикатов, которые имеют наибольшее значение рангов:

- высокое содержание мышечной ткани в рецептуре полуфабрикатов;
- свойственный виду полуфабрикатов вкус и запах;
- средняя стоимость;
- свойственный запах, с учетом, используемых рецептурных компонентов;
- внешний вид полуфабрикатов.

Минимальной значимостью характеризуются такие показатели свойств, как высокая стоимость, среднее и минимальное количество мышечной ткани в рецептуре, а также высокая калорийность изделий.

Одним из эффективных инструментов потребительского восприятия является построение дерева свойств потребительских предпочтений, которое представляет собой структурированную систему классификации критериев, формирующих основу для принятия обоснованных решений при проектировании нового вида продукта. Необходимо отметить, что данная методика широко применяется в маркетинговых исследованиях и управлении качеством продукции, обеспечивая глубокий анализ ожиданий целевой аудитории. Фрагмент дерева свойств потребительских предпочтений представлен на рисунке 5.

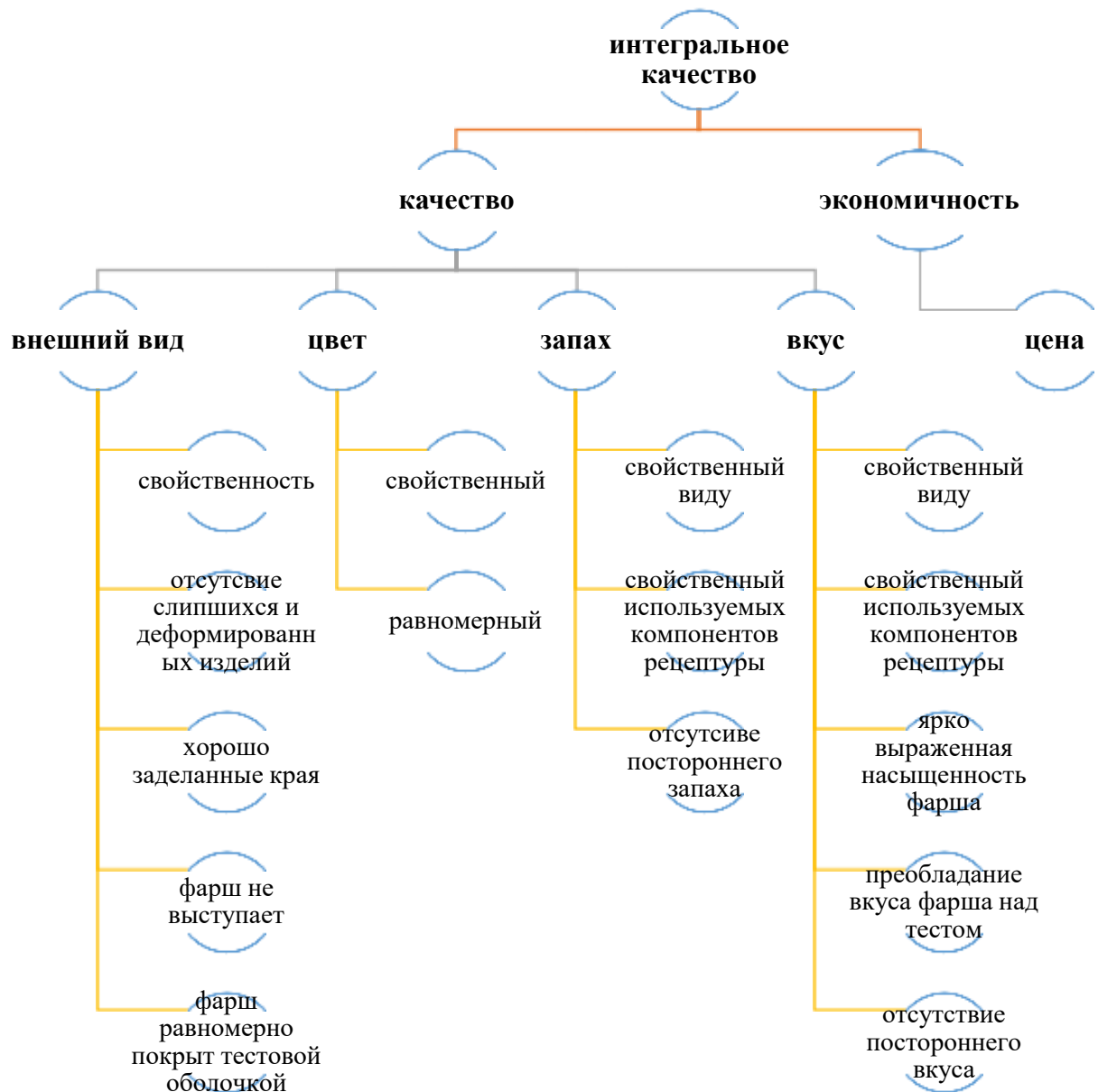


Рис. 5 - Фрагмент дерева свойств потребительских предпочтений

Дерево свойств потребительских предпочтений в отношении разрабатываемых мясных полуфабрикатов представляет собой графическую структуру, отражающую связь между основными его показателями и их отдельными характеристиками, позволяющий систематизировать и визуализировать иерархию факторов, определяющих выбор целевой группы потребителей.

Поскольку, ряд рассматриваемых свойств показателей имеет противоположные значения, и могут взаимоисключать друг друга, из перечня рассматриваемых свойств удалены менее существенные требования участников опроса, например, низкая и средняя калорийность полуфабрикатов, среднее и минимальное количество мышечной ткани в рецептуре, низкая стоимость.

Исходя из вышеизложенного сформирована матрица ожиданий целевого потребителя относительно ключевых характеристик и свойств планируемого к производству нового продукта (рисунок 6).

Внешний вид	• должен быть свойственный данному виду полуфабрикатов • не должно быть слипшихся и деформированных полуфабрикатов • должны быть края хорошо заделаны • должна быть сухая поверхность полуфабрикатов • тестовая оболочка должна окружать начинку в виде фарша
Цвет	• должен быть свойственный виду полуфабрикатов • должен быть свойственный виду используемых рецептурных компонентов
Запах	• должен быть свойственный виду полуфабрикатов • должен быть свойственный используемым рецептурным компонентам • должен отсутствовать посторонний запах
Вкус	• должен быть свойственный виду полуфабрикатов • должен быть свойственный используемым рецептурным компонентам • должна быть ярко выраженная насыщенность вкуса фарша • должно быть преобладание вкуса фарша над тестом • должна ощущаться сочность фарша • должен отсутствовать посторонний вкус
Нетрадиционное сырье	• должно отсутствовать нетрадиционное сырье в рецептуре полуфабрикатов
Стоимость	• должна быть высокая или приемлемая
Пищевая ценность	• должна быть высокая

Рис. 6 - Матрица ожиданий целевого потребителя

Таким образом, сформированная матрица ожиданий целевого потребителя позволяет выявить ключевые характеристики относительно нового разрабатываемого вида мясных полуфабрикатов.

Матрица представляет собой пул факторов, коренным образом определяющие выбор данного вида продукции: внешний вид, цвет, запах, вкус, наличие/отсутствие нетрадиционного сырья, его стоимость и пищевой ценности. Создание матрицы позволит

разработкам сосредоточиться на важных аспектах, формирующих конкурентные преимущества нового вида полуфабрикатов.

Выводы

Представленные в работе исследования полностью соответствуют ключевым требованиям, определяющим эффективность принимаемых решений при структурировании функции качества.

Полученные результаты позволяют формализовать требования к качеству в процессе разработке нового вида продукции, служат основой для установления взаимосвязи между свойствами продукции и параметрами процессов, а также фокусирования ресурсов на наиболее важных для качества и конкурентоспособности характеристиках, что позволит повысить в перспективе стабильность и эффективность производственного процесса. Это в целом перекликается с данными ряда отечественных исследователей, освещающих в своих трудах методы и приемы повышения экономической эффективности предприятий, в том числе, пищевой промышленности [8, 9, 12-15].

Выполненная работа является логическим продолжением научных исследований авторов в рамках реализации методологии QFD на региональном перерабатывающем предприятии и способствует интеграции усилий маркетинга, проектирования и производства высококачественной востребованной на рынке продукции.

Список источников

1. Динер Ю.А., Юрк Н.А. Реализация системного менеджмента в области обеспечения продовольственной безопасности // Продовольственная политика и безопасность. 2023. Т. 10. № 4. С. 735-748. DOI: 10.18334/ppib.10.4.118910
2. Динер Ю.А., Юрк Н.А. Исследование удовлетворенности потребителей при оценке результативности системы менеджмента качества организации // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 9. С. 5305-5318. DOI: 10.18334/erpp.14.9.121668
3. Дульцев Д.О. Ориентация на потребителя в системе менеджмента качества // Экономика и социум. 2022. № 3-2 (94). С. 524-527. EDN: YNFHZZ
4. Проскурин А.С., Можаяева Т.П., Симкин А.З. Обеспечение качества продукции на основе реализации принципа ориентации на потребителя // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 115-6. С. 12-14. DOI: 10.18411/trnio-11-2024-232
5. Щелканов А.В. Обеспечение качества продукта и инструменты сбора и анализа «голоса потребителя» // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 6. С. 62-66. EDN: UDYOST
6. Платицын А.Ю., Андреева Т.А., Глухова Л.В. Концепция «Голос потребителя» в системе менеджмента качества предприятия // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 7. № 6 (159). С. 47-59. DOI: 10.36871/ek.upr.2025.06.07.006
7. Семенов В.Л., Иванова Ж.В. Определение требований потребителя в рамках применения QFD-метода // Экономика и эффективность организации производства. 2012. № 17. С. 90-93. EDN: TLRZGV
8. Манягина И.В., Лариошина И.А. Применение QFD-анализа при проектировании нового вида продукции // Методы менеджмента качества. 2017. № 2. С. 46-48. EDN: XUVQGX
9. Мукминова А.Ф. Применение QFD-методологии для повышения конкурентоспособности продукции // Современные научные исследования и разработки. 2018. Т. 1. № 11 (28). С. 458-462. EDN: VRWQHN
10. Юрк Н.А., Динер Ю.А., Беккер Н.С. Разработка квалиметрической модели оценки качества новых видов изделий, служащей основой при выборе поставщиков // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 11. С. 6287-6296. DOI: 10.18334/erpp.14.11.121985

11. Сапунова Т.А., Рудакова А.И., Тыщенко О.А. Развертывание функции качества (QFD) как метода структурирования пожеланий и нужд потребителя // Вектор экономики. 2019. № 4 (34). С. 149. EDN: BNPBLC
12. Сметана М.В., Малеваная М.В. Использование методологии QFD в рамках формирования стратегии конкурентоспособности торговой организации // Развитие и актуальные вопросы современной науки. 2019. № 2 (21). С. 23-26. EDN: ICARL
13. Еремеев Д.Е., Савостьянова И.Л. Модели повышения экономической эффективности предприятий в условиях цифровой трансформации // Журнал монетарной экономики и менеджмента. 2024. № 8. С. 151-155. EDN: LDVGKR
14. Чешин А.В., Мелентьев А.А., Винтер Н.М., и др. Оптимизация стратегии развития пищевой промышленности России в условиях санкций // Modern Economy Success. 2024. № 1. С. 39-43. EDN: YMVBAУ
15. Пайтаева К.Т., Магомедов А.М., Магомедова М.А. Роль стратегического планирования в развитии территории на местном уровне // Журнал монетарной экономики и менеджмента. 2024. № 11. С. 88-93. DOI: 10.26118/2782-4586.2024.94.37.125

Сведения об авторах

Динер Юлия Александровна, доцент кафедры разведения и генетики сельскохозяйственных животных, Омский государственный аграрный университет им. П.А. Столыпина, г. Омск, Россия.

Юрк Наталия Анатольевна, доцент кафедры разведения и генетики сельскохозяйственных животных, Омский государственный аграрный университет им. П.А. Столыпина, г. Омск, Россия.

Information about the authors

Yulia Aleksandrovna Diner, Associate Professor, Department of Farm Animal Breeding and Genetics, P.A. Stolypin Omsk State Agrarian University, Omsk, Russia.

Natalia Anatolyevna Yurk, Associate Professor, Department of Farm Animal Breeding and Genetics, P.A. Stolypin Omsk State Agrarian University, Omsk, Russia.

УДК 338.27

DOI 10.26118/2782-4586.2025.77.35.014

Косенчук Ольга Виталиевна

Омский государственный аграрный университет

Перспективы применения предиктивной аналитики в управлении бизнес-процессами предприятия

Аннотация. В данной статье рассматриваются перспективы применения предиктивной аналитики в управлении бизнес-процессами предприятия. На первом этапе проведен обзор современной научной литературы, посвященной методам предиктивной аналитики и ее роли в оптимизации бизнес-процессов. В работе представлена авторская классификация бизнес-процессов для разработки интеграционной модели с предиктивной аналитикой на примере молочного скотоводства. Особое внимание уделено преимуществам ее применения: увеличению операционной эффективности, снижению издержек, повышению качества продукции и принятию обоснованных управленческих решений на основе прогнозов. Вместе с тем, автором выделены ограничения и проблемы, связанных с внедрением предиктивных моделей, включая необходимость качественных данных, сложность интеграции с существующими системами и потребность в квалифицированных специалистах. Таким образом, статья демонстрирует, что предиктивная аналитика обладает значительным потенциалом для трансформации управления бизнес-процессами в различных отраслях, предоставляя путь к более гибкому и адаптивному управлению предприятием.

Ключевые слова: бизнес-процессы, предиктивная аналитика, оптимизация, сельское хозяйство, эффективность.

Kosenchuk Olga Vitalievna

Omsk State Agrarian University

Prospects of using predictive analytics in enterprise business process management

Annotation. This article discusses the prospects for the use of predictive analytics in the management of business processes of an enterprise. At the first stage, a review of modern scientific literature devoted to predictive analytics methods and its role in optimizing business processes was conducted. The paper presents the author's classification of business processes for the development of an integration model with predictive analytics using the example of dairy cattle breeding. Special attention is paid to the advantages of its application: increasing operational efficiency, reducing costs, improving product quality and making informed management decisions based on forecasts. At the same time, the author highlights the limitations and problems associated with the implementation of predictive models, including the need for high-quality data, the complexity of integration with existing systems, and the need for qualified specialists. Thus, the article demonstrates that predictive analytics has significant potential to transform business process management in various industries, providing a path to more flexible and adaptive enterprise management.

Keywords: business processes, predictive analytics, optimization, agriculture, efficiency.

Введение

Современное развитие сельского хозяйства требует внедрения инновационных методов управления для повышения эффективности и устойчивости производства. Особенно актуально это для молочного скотоводства – отрасли, характеризующейся

высокой зависимостью от множества факторов: здоровья животных, качества кормов, погодных условий и рыночной конъюнктуры. В таких условиях традиционные методы управления бизнес-процессами часто оказываются недостаточно эффективными, так как они не способны быстро адаптироваться к изменениям и своевременно прогнозировать возможные риски.

Предиктивная аналитика, основанная на обработке больших данных и использовании методов машинного обучения, открывает новые перспективы для оптимизации управления в сельском хозяйстве [6]. В частности, в животноводстве существуют проблемные процессы которые необходимо систематически оптимизировать и прогнозировать, например, оценивать состояние стада, выявлять угрозы заболеваний, оптимизировать кормление и планировать производственные операции с учетом комплексного анализа текущих данных [8]. Внедрение предиктивных моделей позволит решить значительную часть указанных проблем.

Следует отметить, что применение предиктивной аналитики в молочном скотоводстве является не только научно-технической инновацией, но и стратегическим инструментом, обеспечивающим конкурентоспособность предприятий.

В последние годы предиктивная аналитика стала одним из ключевых направлений исследования в области управления бизнес-процессами. По данным исследований [3; 17], использование методов машинного обучения и больших данных позволяет существенно повысить качество прогнозирования и принятия управленческих решений. В работах В.А. Пурьскиной [16] подчёркивается, что цифровизация бизнес-процессов и интеграция аналитических инструментов позволяют сделать управление более гибким и адаптивным.

В контексте сельского хозяйства и, в частности, молочного скотоводства, ряд авторов [9; 14] рассматривают применение предиктивной аналитики для мониторинга состояния животных, прогнозирования удоев и оптимизации кормления. Эти исследования демонстрируют важность использования данных с сенсоров и биометрических систем, что способствует раннему выявлению заболеваний и снижению потерь. Кроме того, работы Н.Н. Маловой и коллег [12; 18] акцентируют внимание на интеграции предиктивных моделей в общую систему управления фермерским хозяйством, позволяющее повысить операционную эффективность.

Помимо сельского хозяйства, предиктивная аналитика активно применяется в таких сферах, как производство, финансовый сектор, ритейл и здравоохранение. В промышленности [4; 11] она используется для прогнозирования отказов оборудования и оптимизации производственных процессов [5]. В банковской сфере и страховании [19] технологии прогнозируют поведение клиентов, уровень риска и выявляют мошеннические операции. В ритейле [15] предиктивная аналитика помогает управлять запасами, персонализировать маркетинговые кампании и улучшать обслуживание клиентов. В здравоохранении она применяется для прогноза заболеваний и индивидуальной терапии.

Однако ряд авторов [1; 10; 13] указывают на существующие проблемы, связанные с качеством данных, технической инфраструктурой и подготовкой специалистов, что в целом замедляет широкое внедрение аналитики в аграрном секторе. В литературе также обсуждаются этические аспекты и вопросы безопасности данных [2; 7], которые требуют тщательного рассмотрения при автоматизации бизнес-процессов.

Таким образом, существующая научная база подтверждает высокую перспективность применения предиктивной аналитики во многих сферах, в том числе и в сельском хозяйстве, при этом подчёркивая необходимость комплексного и осознанного подхода к ее внедрению.

Цель исследования заключается в представлении авторского видения на перспективы применения предиктивной аналитики для повышения эффективности управления бизнес-процессами предприятия, выявлении ключевых преимуществ и ограничений данной технологии в аграрном секторе.

Научная новизна состоит в разработке теоретических и практических положений по применению предиктивной аналитики при разработке интеграционной модели для ежедневного управления бизнес-процессами агропредприятия, учитывающей его современную специфику и дающей возможность адаптивного реагирования на изменения внутренней и внешней среды.

Основная часть

Бизнес-процессы – это совокупность взаимосвязанных действий и операций, направленных на достижение конкретной цели организации. Традиционное управление бизнес-процессами в агропредприятиях по производству молока базируется зачастую на ручном учете, опыте персонала и фиксированных регламентах. Однако такие методы сложно масштабировать и автоматизировать, они не позволяют быстро реагировать на изменения состояния здоровья животных или колебания на рынке, что приводит к потере эффективности и рискам.

Цифровизация, в том числе моделирование и использование предиктивной аналитики, подразумевает использование датчиков для мониторинга состояния коров (контроль активности, руминации), систем автоматизированного доения, а также программного обеспечения для учета и анализа данных. Автор считает, что внедрение предиктивной аналитики необходимо с целью обеспечения своевременного реагирования на изменение ситуаций и принятия более обоснованных управленческих решений, а также планирования и прогнозирования эффективности агробизнеса.

В целях построения предиктивной модели для управления молочным скотоводством автор в результате исследования разработал классификацию бизнес-процессов в данной сфере (табл. 1). Разработанная классификация будет служить основой для более детального планирования и анализа бизнес-процессов в молочном скотоводстве, а также для проектирования предиктивной аналитики в системе управления.

Таблица 1 – Классификация бизнес-процессов в молочном скотоводстве (фрагмент)

Категория	Подкатегория	Конкретные процессы	Примеры задач
Управленческие бизнес-процессы	Стратегическое планирование	Определение целей и задач	Анализ рынка и выработка стратегии
		Анализ рынка молочной продукции	Исследование конкурентов
	Управление персоналом	Подбор и обучение сотрудников	Подбор, тренинги сотрудников
		Планирование графиков работы	Расписание смен
	Финансовое управление	Составление бюджета	План расходов и доходов
		Контроль затрат и доходов	Составление отчетности, анализ финансов
Основные операционные	Воспроизводство	Разведение	Отбор и подбор родительских пар, ведение родословных, учет поголовья
		Выращивание молодняка	Санация помещений, взвешивание молодняка
	Доение	Подготовка оборудования	Подготовка к доению, проведение доения
		Контроль качества молока	Проверка качества молока, охлаждение

Категория	Подкатегория	Конкретные процессы	Примеры задач
	Кормление	Кормозаготовка	Выращивание кормовых культур, заготовка кормов
		Кормление	Составление рационов, организация кормления и поения
	Ветеринарное обслуживание	Профилактика заболеваний	Вакцинация, осмотр животных
		Лечение животных	Терапия и реабилитация
	Содержание животных	Уход	Уход за животными
		Содержание в комфортных условиях	Контроль освещения и температуры, навозоудаление
Вспомогательные бизнес-процессы	Техническое обслуживание	Ремонт оборудования	Обслуживание системы доения, инвентаря
	Логистика	Организация поставок и транспортировки	Доставка кормов, транспортировка продукции
	Информационное обеспечение	Автоматизация учета	Ведение базы данных, учет животных
	Охрана труда и безопасность	Обучение персонала безопасности	Инструктаж по технике

Источник: составлено автором.

Для реализации данного подхода в рамках перспективных исследований планируется разработка интеграционной модели на основе предиктивной аналитики для ежедневного управления бизнес-процессами агропредприятия, учитывающей его современную специфику и дающей возможность адаптивного реагирования на изменения внутренней и внешней среды.

По нашему мнению, интеграционную модель использования предиктивной аналитики в ежедневном управлении бизнес-процессами следует рассматривать как системный подход к объединению аналитических инструментов с операционными процессами предприятия. Данный подход позволит своевременно прогнозировать развитие событий и принимать оптимальные управленческие решения с учетом динамики среды.

Модель включает в себя комплекс взаимосвязанных компонентов: сбор и обработку данных, построение аналитических моделей, интерпретацию прогнозов и их автоматизированное применение в управлении бизнес-процессами. Она ориентирована на непрерывную адаптацию с помощью обратной связи и обновления для поддержания актуальности прогнозов и решений.

В результате исследований была составлена структура модели и этапы ее построения:

1. *Сбор данных.* Включает данные из внутренних источников (программы управления стадом (при наличии), системы учета, возможные датчики IoT) и внешней среды (рынок, конкуренты, экономические показатели). Особое внимание уделяется качеству и полноте данных, их предварительной очистке и нормализации.

2. *Аналитическая подготовка и моделирование.* Данный этап включает разработку и обучение предиктивных моделей на основе методов машинного обучения и статистики с учетом специфики бизнес-процессов предприятия. При этом выбор моделей будет зависеть от конкретной задачи – прогноз продуктивности, экономическая эффективность, выявление узких мест или оценка рисков и др.

3. *Интеграция с бизнес-процессами.* Этот этап предполагает встраивание аналитических инструментов в системы управления процессами, то есть ежедневный мониторинг, автоматизированные оповещения и рекомендации, а также построение интерфейсов для удобного восприятия результатов сотрудниками разного уровня.

4. *Адаптивное управление и обратная связь.* На данном этапе будет проводиться постоянный мониторинг фактических результатов и обновление моделей на основе новых данных. Будет осуществляться корректировка бизнес–процессов в реальном времени, что позволит быстро реагировать на изменения внутренней и внешней среды.

Ключевыми особенностями интеграционной модели для современного агропредприятия, по нашему мнению, являются:

- масштабируемость и гибкость, т.е. модель должна легко масштабироваться под рост объема данных и расширение бизнес–процессов;
- интеграция с существующими системами, важно, чтобы модель могла безболезненно встраиваться в ИТ–инфраструктуру предприятия;
- мультимодальный подход к данным, т.е. использование различных типов данных (структурированных и неструктурированных);
- обеспечение безопасности и конфиденциальности, учитываются современные требования по защите данных;
- интерактивность и поддержка принятия решений, т.е. модель будет предлагать не только прогнозы, но и сценарии действий в конкретной ситуации.

Предлагаемая интеграционная модель поможет агропредприятию превратить данные в конкурентное преимущество, повысить прозрачность бизнес–процессов, своевременно выявлять риски и быстро адаптироваться в условиях динамичной экономики.

Перспективы применения предиктивных технологий в управлении бизнес–процессами сельскохозяйственной организации, занимающейся молочным скотоводством и производством молока, очень широки и могут повысить эффективность и устойчивость бизнеса. Ключевые направления применения предиктивной аналитики представлены на рисунке 1.



Рисунок 1. Перспективы использования предиктивной аналитики в сфере молочного скотоводства

Источник: составлено автором.

В сфере животноводства предиктивная аналитика может быть использована в шести ключевых направлениях бизнес–процессов:

- оценка здоровья и продуктивности животных;
- оптимизация системы кормления и кормозаготовки;
- мониторинг воспроизводства в стаде;
- оценка условий содержания скота;
- оптимизация логистических процессов;
- управление стратегическим развитием предприятия и анализ рисков.

Предиктивная аналитика на основе базы данных о состоянии животных сможет заблаговременно выявлять их заболеваемость, стрессовые ситуации и вероятное понижение

уровня продуктивности. Одним из главных направлений применения предиктивной аналитики является кормление животных. В бизнес–процессах данной сферы интеграционная модель будет прогнозировать потребность в кормах с учетом физиологического состояния животных разных половозрастных групп и оптимизировать для них рационы кормления, минимизируя затраты кормов и расходы на их приобретение.

В хозяйствах достаточно сложным остается вопрос повышения эффективности системы воспроизводства стада на основе своевременного выявления благоприятных периодов для плодотворного искусственного осеменения животных. Предиктивные технологии совместно с использованием датчиков, установленных на животных, позволят более точно установить необходимый период индивидуально для каждого животного, сокращая продолжительность сервис–периода, создадут предпосылки для равномерного процесса отелов в течение года и тем самым повысят эффективность системы воспроизводства и планирования поголовья животных.

Для поддержания высокого уровня продуктивности коров необходимо обеспечить для них комфортные условия содержания. В помощь для автоматического контроля и регулирования параметров микроклимата в помещении, а именно влажности, температуры, уровня освещенности необходимо использовать предиктивную аналитику вместе с системой IoT, позволяющие снижать у животных уровень стресса.

В отдельных сельскохозяйственных организациях есть собственная переработка молока и выпуск линейки молочной продукции (молоко, кефир, сметана, творог и др.). В целях сокращения издержек и снижения потерь произведенной продукции необходимо периодически оптимизировать ассортимент и корректировать систему сбыта. В данном вопросе предиктивная аналитика позволит спрогнозировать объемы производства продукции и спроса на отдельные товарные позиции, спланирует оптимальный план переработки, хранения и логистики цепочки поставок.

Для улучшения адаптированности производства к изменяющимся внешним факторам предиктивная аналитика будет применяться с целью оценки рыночных рисков, определения динамики цен на энергоносители и корма, анализа погодных условий. На основе собранных статистических данных аналитические модели помогут разработать сценарные прогнозы и финансовые результаты развития агробизнеса.

Перспективное внедрение в молочном скотоводстве предиктивных технологий создает возможности для цифровой трансформации бизнес–процессов, способствующих оперативному и эффективному управлению ресурсами, сокращению текущих расходов и повышению эффективности производства.

Вместе с тем, следует отметить, что эффективность внедрения и использования интеграционной модели с предиктивной аналитикой в агробизнесе во многом зависит ряда факторов, ограничивающих данный процесс. Во многих хозяйствах возникнут технические трудности, которые связаны со сложностью интеграции разнородных агрегатных систем и датчиков в единую платформу. Кроме того, может встать вопрос по качеству данных и их интерпретации, поскольку собираемые данные могут быть не качественными из–за пропущенных замеров, плохой калибровки, поломки или потери животными датчиков. Для корректной интерпретации полученных результатов и принятия решений необходимы специалисты с соответствующими знаниями в сфере животноводства (зооинженеры, ветеринарные врачи и др.). А существующий дефицит квалифицированных кадров в сфере агробизнеса вместе с нежеланием персонала работать с новыми технологиями, может стать значительным барьером, который будет снижать точность прогнозов.

Наряду с техническими и организационными барьерами у руководителей агропредприятий появляются вопросы о безопасности данных. Для защиты от возможных кибератак необходимо обеспечить надежную защиту и контроль доступа к собранной, обработанной и хранимой «чувствительной» информации о хозяйстве.

В рамках нашего исследования был проведен опрос специалистов и руководителей сельскохозяйственных организаций Омской области по оценке готовности предприятий к

внедрению предиктивной аналитики, в частности в сфере животноводства. В анкетировании приняли участие 33 респондента из хозяйств с численностью дойного стада более 1000 коров и наличием автоматизированной системы доения с программным обеспечением по управлению стадом. Результаты опроса представлены на рисунке 2.



Рисунок 2. Результаты исследования по оценке готовности предприятий к внедрению предиктивной аналитики в животноводстве Омской области

Источник: составлено автором.

По результатам опроса автором сделан вывод, что в настоящее время сельскохозяйственные организации Омской области, занимающиеся молочным скотоводством, не готовы к внедрению предиктивной аналитики. Для планомерного перехода к этапу проектирования и пилотного запуска проекта сначала в хозяйствах необходимо организовать правильный сбор и хранение данных, а также обновить ИТ-системы, поскольку в большинстве случаев респонденты на вопросы из блоков «Данные» и «Инфраструктура» дали отрицательные ответы. Также в агропредприятиях выявлены кадровые проблемы и недостаточная организационная поддержка внедрения инноваций, что подтверждают значительное количество отрицательных ответов по соответствующим блокам анкеты. В связи с этим необходимо проводить обучение сотрудников и формировать корпоративное положительное отношение к изменениям. Кроме того опрос оказал, что в хозяйствах не планируют бюджет на внедрение цифровых инноваций и не оценивают влияние рынка.

Успех внедрения и эффективного использования предиктивной аналитики в предприятии зависит от комплексного подхода к выстраиванию бизнес-процессов, его технической оснащенности и сбалансированного распределения ресурсов. Интеграционная модель с применением предиктивной аналитики позволит хозяйствам своевременно принимать меры по повышению эффективности различных бизнес-процессов от планирования кормов до снижения расходов на ветеринарные обслуживание.

Заключение

Применение предиктивной аналитики в управлении бизнес–процессами предприятий становится ключевым фактором повышения эффективности, адаптивности и конкурентоспособности в современном экономическом пространстве. Использование методов машинного обучения и анализа больших данных позволит не только прогнозировать возможные риски и узкие места в процессах, но и оптимизировать ресурсы, снижать издержки и улучшать качество принимаемых решений. Особенно перспективным является внедрение предиктивной аналитики в такой отрасли, как сельское хозяйство, где динамичность внешних факторов требует оперативного и точного управления. Вместе с тем, полноценное использование потенциала аналитических инструментов требует преодоления технических, организационных и этических барьеров, а также обеспечение высокого качества данных. Таким образом, дальнейшее развитие и интеграция предиктивной аналитики в бизнес–процессы представляют собой стратегическую необходимость для устойчивого роста и инновационного развития предприятий.

Список источников

1. Акимова, А. А. Основные компоненты разработки предиктивной аналитики данных / А. А. Акимова // Молодёжный вестник Новороссийского филиала Белгородского государственного технологического университета им. В. Г. Шухова. – 2022. – Т. 2, № 3(7). – С. 64-67. – DOI 10.51639/2713-0576_2022_2_3_64. – EDN YIPXKF.
2. Васильева, Н. В. Предиктивная аналитика как важная ступень в иерархии аналитического процесса / Н. В. Васильева, Л. А. Селиванова // Журнал правовых и экономических исследований. – 2021. – № 4. – С. 159-162. – DOI 10.26163/GIEF.2021.61.13.023. – EDN CXTBZN.
3. Воронин, Е. А. Использование технологий машинного обучения в управлении при оптимальном размещении и специализации сельскохозяйственного бизнеса / Е. А. Воронин, А. Г. Семкин // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2020. – № 8(65). – С. 17-22. – DOI 10.33938/208-17. – EDN HUXMIP.
4. Дубровский, В. Ж. Цели, задачи и принципы организации предиктивного анализа данных о деятельности промышленного предприятия / В. Ж. Дубровский, Н. В. Ибрагимова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13, № 10-1. – С. 643-650. – DOI 10.34670/AR.2023.43.45.083. – EDN BOQEIG.
5. Зарипова, Ч. И. Сквозные технологии в управлении рисками: применение предиктивной аналитики для минимизации производственных сбоях / Ч. И. Зарипова, С. М. Куценко // Информационные технологии в строительных, социальных и экономических системах. – 2025. – № 2(36). – С. 194-196. – EDN EIRNXS.
6. Использование информационно-аналитических систем в экономике и менеджменте АПК / К. В. Чернышева, А. П. Королькова, Н. В. Карпузова, С. И. Афанасьева // Техника и оборудование для села. – 2022. – № 1(295). – С. 43-48. – DOI 10.33267/2072-9642-2022-1-43-48. – EDN NISKIP.
7. Казаченко, К. В. Алгоритмы предиктивной аналитики для оценки и управления инновационными проектами / К. В. Казаченко // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 17, № 12(153). – С. 201-208. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2024.12.17.026. – EDN PLSZBQ.
8. Косенчук О.В. Цифровые технологии для эффективного ведения молочного и мясного агробизнеса // Продовольственная политика и безопасность. – 2024. – Том 11. – № 4. – doi: 10.18334/ppib.11.4.121606
9. Косенчук О.В., Волкова И.А. Процессный подход к развитию инновационной деятельности в аграрном секторе // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Том 15. – № 11. – doi: 10.18334/ep.15.11.123907
10. Кузовкова, Т. А. Значение методов предиктивной аналитики в экономике и

управлении цифровыми компаниями / Т. А. Кузовкова, О. И. Шарова // Методические вопросы преподавания инфокоммуникаций в высшей школе. – 2021. – Т. 10, № 3. – С. 28-32. – EDN TKNTJA.

11. Кучковская, Н. В. Анализ эффективности использования предиктивной аналитики в моделировании жизненного цикла промышленных предприятий / Н. В. Кучковская // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. – 2025. – № 1. – С. 141-148. – EDN SYGROJ.

12. Малова, Н. Н. Методологические вопросы анализа и прогнозирования производства на сельскохозяйственном предприятии с использованием системного моделирования / Н. Н. Малова // Наука без границ. – 2020. – № 7(47). – С. 81-87. – EDN OKULRG.

13. Малова, Н. Н. Методологические вопросы разработки комплекса моделей анализа и прогнозирования / Н. Н. Малова // Наука без границ. – 2020. – № 7(47). – С. 88-94. – EDN AOLQVT.

14. Парфенова, В. Е. Интеллектуальный анализ временных рядов показателей аграрного производства / В. Е. Парфенова // Инновации. – 2020. – № 7(261). – С. 51-56. – DOI 10.26310/2071-3010.2020.261.7.008. – EDN NWOXYX.

15. Первун, О. Е. Прогнозная аналитика: анализ современного состояния и ее применение для принятия решений / О. Е. Первун // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. – 2024. – № 3(85). – С. 120-126. – EDN ISEHXZ.

16. Пурьскина, В. А. Предиктивная аналитика как современный инструментарий развития бизнеса / В. А. Пурьскина // Учет и контроль. – 2025. – № 9. – С. 37-51. – DOI 10.36871/u.i.k.2025.09.01.005. – EDN NVYVPT.

17. Терешина, В. В. Применение систем предиктивной аналитики и предикативного моделирования / В. В. Терешина // Инновационное развитие экономики. – 2022. – № 5(71). – С. 243-246. – DOI 10.51832/2223798420225243. – EDN FMEHQE.

18. Франциско, О. Ю. Применение методов имитационного моделирования в анализе бизнес-процессов АПК / О. Ю. Франциско, В. В. Осенний // Труды Кубанского государственного аграрного университета. – 2025. – № 117. – С. 28-33. – DOI 10.21515/1999-1703-117-28-33. – EDN SEKZOR.

19. Aro, Opeyemi. (2024). Predictive Analytics in Financial Management: Enhancing Decision-Making and Risk Management. International Journal of Research Publication and Reviews. 5. 2181-2194. 10.55248/gengpi.5.1024.2819. URL:https://www.researchgate.net/publication/385025548_Predictive_Analytics_in_Financial_Management_Enhancing_Decision-Making_and_Risk_Management (дата обращения 03.10.2025).

Сведения об авторах

Косенчук Ольга Виталиевна, д.э.н., доцент, профессор, ФГБОУ ВО «Омский государственный аграрный университет имени П.А. Столыпина», г. Омск, Россия.

Information about the authors

Kosenchuk Olga Vitalievna, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor, Omsk State Agrarian University named after P.A. Stolypin, Omsk, Russia.

УДК 339

DOI 10.26118/2782-4586.2025.62.20.015

Третьяк Сергей Николаевич

Дальневосточный государственный университет путей сообщений

Зенкова Татьяна Юрьевна

Дальневосточный государственный университет путей сообщений

Елисеев Геннадий Георгиевич

Дальневосточный государственный университет путей сообщений

Состояние и перспективы развития непроизводственного сектора в условиях цифровой трансформации торговой инфраструктуры

Аннотация. Исследование посвящено анализу состояния развития непроизводственного сектора в условиях цифровой трансформации торговой инфраструктуры. В статье рассматривается рынок онлайн-торговли, который демонстрирует впечатляющую динамику. Если в 2018 году его объем составлял около 1,5 трлн рублей, то к 2024 году он вырос до 10,7 трлн рублей, увеличившись почти в 7 раз. Это делает Россию одним из лидеров по темпам роста электронной коммерции в мире. Основные факторы роста включают развитие маркетплейсов, таких как Ozon и Wildberries, совершенствование логистики и повышение доверия к онлайн-покупкам. Анализ мирового рынка электронной коммерции показал неуклонное расширение. В 2024 году его объем превысил 8,8 трлн дол. США, и ожидается, что к концу десятилетия он удвоится. Это – огромный потенциал для нового бизнеса, который должен адаптироваться к локальным особенностям и глобальным трендам.

Ключевые слова: электронная коммерция, онлайн-торговля, непроизводственный сектор, цифровая трансформация, инфраструктура

Tretyak Sergey Nikolaevich

Far Eastern State Transport University

Zenkova Tatiana Yurievna

Far Eastern State Transport University

Eliseev Gennadiy Georgievich

Far Eastern State Transport University

State and prospects of non-production sector development in the context of digital transformation of trade infrastructure

Abstract. The study focuses on analyzing the state of development of the non-production sector in the context of digital transformation of the trade infrastructure. The article examines the online retail market, which is experiencing impressive growth. In 2018, the market was worth approximately 1.5 trillion rubles, but by 2024, it had increased to 10.7 trillion rubles, representing a nearly 7-fold increase. This makes Russia one of the leading countries in terms of e-commerce growth worldwide. The main drivers of growth include the development of marketplaces such as Ozon and Wildberries, improvements in logistics, and increased trust in online shopping. An analysis of the global e-commerce market has shown a steady increase. In 2024, the market exceeded \$8.8 trillion, and it is expected to double by the end of the decade. This represents a significant opportunity for new businesses to adapt to local preferences and global trends.

Keywords: e-commerce, online shopping, non-manufacturing sector, digital transformation, infrastructure

Современная коммерция становится электронной и все более тяготеет к окончательной трансформации в ключевой сегмент цифровой экономики. E-commerce строится на технологиях онлайн-торговли и цифрового маркетинга на маркетплейсах. В связи с этим приоритетной задачей для конкурентоспособного бизнеса коммерческого предприятия является оценка состояния рынка электронной коммерции, его трендов, возможностей и вызовов чтобы заложить основу. Интерес представляют ключевые аспекты развития рынка за последние несколько лет.

Электронный бизнес в России стремительно развивается, превращаясь в один из главных драйверов экономики. Это целая экосистема, включающая логистику, маркетинг, технологии искусственного интеллекта и персонализированный клиентский сервис. За последние годы рынок e-commerce стал доступнее благодаря доступности и широкому распространению интернета, росту числа пользователей смартфонов и изменению потребительских привычек, особенно среди молодого поколения.

В России рынок электронной коммерции прошел стадию активного формирования. Основной спрос сосредоточен в крупных городах, таких как Москва и Санкт-Петербург, где интернет-покрытие и покупательская способность отличаются высоким уровнем. Популярные товарные группы включают одежду, обувь, электронику и косметику. Ключевыми игроками были и остаются Wildberries, Ozon и международный гигант AliExpress.

В этот период потребители постепенно привыкали к онлайн-покупкам, но многие все еще предпочитали офлайн-магазины из-за недоверия к качеству товаров и логистике. Тем не менее, развитие мобильных приложений и упрощение процесса расчетов за покупки (платежи в системах Yandex, Apple, Google) начало менять ситуацию. Компании закладывают основу для будущей акселерации своего бизнеса и активно инвестируют в e-маркетинг и накопление положительного пользовательского опыта.

Пандемия COVID-19 стала катализатором для электронной коммерции. Ограничения на передвижение и закрытие офлайн-магазинов заставили миллионы людей перейти к онлайн-покупкам. В 2020 году рынок вырос до 3,5 трлн руб., а в 2023 году достиг 7,8 трлн руб. Отмеченный рост на 30-40% в год заметно увеличился за счет спроса на продукты питания, которые ранее считались нишевой категорией. Например, доставка продуктов на дом выросла в 3 раза, а онлайн-продажи свежих овощей и фруктов стали обычным явлением.

В этот период маркетплейсы укрепили свои позиции, расширили ассортимент, запустили собственные логистические сети и начали активно конкурировать за региональных покупателей. Появились новые бизнес-модели, такие как "покупай сейчас, плати позже" (BNPL), которые позволили потребителям приобретать дорогие товары в рассрочку. Кроме того, компании начали использовать искусственный интеллект для персонализации предложений, что увеличило конверсию и лояльность клиентов.

Начало СВО в 2022 году осложнило российскую e-commerce из-за геополитических изменений, санкций и ухода ряда западных брендов, таких как IKEA, H&M и Zara. Это временно замедлило рост рынка, но уже в 2023 году он восстановился, достигнув 7,8 трлн рублей (+44% к 2022 году). Российские маркетплейсы быстро адаптировались.

Wildberries увеличил долю рынка до 47%, а Ozon - до 34%. Они начали активно продвигать локальные бренды и развивать собственные торговые марки, что позволило компенсировать уход иностранных компаний. Региональный спрос стал ключевым драйвером роста. В 2023 году 76% онлайн-заказов пришлось на средние и малые города, где ранее e-commerce была менее развита. Это связано с улучшением логистики (например, открытием новых складов Ozon в регионах) и ростом интернет-покрытия. Однако средний чек временно снизился на 20% из-за экономической нестабильности, что заставило компании внедрять программы лояльности и скидочные акции.

В 2024 году рынок электронной коммерции достиг 10,7 трлн рублей, количество онлайн-заказов выросло до 7,4 млрд (+43% к 2023 году). Доля маркетплейсов увеличилась

до 65%, что подчеркивает их доминирование. Средний чек вырос до 1336 рублей, а покупатели стали чаще заказывать товары из нишевых категорий, таких как товары для здоровья, экологичные продукты и ювелирные изделия. Прогноз до конца 2025 года: объем продаж достигнет 12,6 трлн руб., но темпы роста немного замедлятся до 30% из-за насыщения крупных городов.

Глобально e-commerce продолжает расти за счет мобильной коммерции, внедрения ИИ и развития трансграничной торговли. В России ключевым фактором успеха становится способность компаний адаптироваться к локальным потребностям, особенно в регионах, где потенциал роста остается высоким.

Основные тренды и возможности, на наш взгляд, выглядят следующим образом.

1. Доминирование маркетплейсов.

Маркетплейсы, такие как Wildberries, Ozon, Яндекс, Маркет и Мегамаркет, стали основным каналом продаж, на них приходится 81% всех онлайн-заказов. Они предлагают готовую инфраструктуру: склады, доставку, маркетинг, что делает их идеальной платформой для старта бизнеса. Однако высокие комиссии (10-30%) и конкуренция требуют от новых игроков уникального ассортимента или агрессивной ценовой политики.

2. Региональный подъем.

Малые и средние города становятся катализатором развития электронной коммерции. В 2024 году в регионах с населением до 1 млн человек объем заказов вырос на 60-80%. Это создает перспективы для бизнеса, ориентированного на местные рынки, особенно при условии быстрой доставки и предложения товаров, соответствующих региональным предпочтениям.

3. Мобильная коммерция.

Мобильная коммерция, составляющая около 35% покупок, и персонализация предложений через цифровые технологии становятся ключевыми трендами.

Мобильные приложения маркетплейсов и брендов повышают удобство, позволяя использовать push-уведомления, персонализированные рекомендации и упрощенные платежи. Для бизнеса это означает необходимость инвестировать в мобильный сайт или приложение. Модели рассрочки, такие как Яндекс Сплит, становятся стандартом для категорий с высоким чеком, таких как электроника, мебель и ювелирные изделия. Они позволяют привлекать покупателей, которые не готовы платить полную сумму сразу, и увеличивают средний чек.

4. Омниканальность.

Покупатели предпочитают гибкие схемы торговли, желают изучать товары онлайн, тестировать их в шоу-румах и забирать в удобных пунктах выдачи. Компании, которые интегрируют онлайн- и офлайн-каналы, получают преимущество. Например, ювелирные бренды открывают шоу-румы, чтобы повысить доверие к покупкам. Однако высокая конкуренция и регуляторные ограничения требуют тщательного анализа при разработке бизнес-плана [4].

5. Высокая конкуренция.

Маркетплейсы доминируют, оставляя мало пространства для новых игроков. Одно из решений: сосредоточиться на нишевой категории (например, органические продукты или товары для домашних животных) и создавать уникальное ценностное предложение, такое как экологичность или локальное производство.

6. Логистические барьеры.

Доставка в регионы остается дорогой и сложной. В этом случае можно начать с продаж через маркетплейсы, которые берут логистику на себя, или сотрудничать с локальными операторами, такими как СДЭК или Vohberry.

7. Снижение покупательской способности.

Экономическая нестабильность временно снизила средний чек. Возможно, поможет внедрение программы лояльности, скидки и BNPL, чтобы стимулировать покупки.

8. Регуляторные ограничения.

Ужесточение налогового контроля и требований к маркировке товаров увеличивает затраты. Следует использовать автоматизированные системы учета и работать с проверенными поставщиками.

Для оценки текущего состояния бизнеса и разработки стратегий его развития традиционно используется SWOT-анализ, который представляет собой один из ключевых инструментов стратегического планирования. Этот анализ позволяет оценить сильные и слабые стороны компании в условиях существования внешних возможностей и угроз, которые могут повлиять на её успех. Для электронной торговли проведение такого анализа особенно актуально, так как рынок онлайн-торговли отличается высокой динамикой, конкуренцией и постоянным развитием технологий.

Рассмотрим ключевые аспекты, влияющие на функционирование типичного электронного магазина, проанализируем его положение на рынке и наметим рекомендации для дальнейшего роста и укрепления позиций.

Сильные стороны (Strengths)

1. Широкий ассортимент товаров
2. Удобный интерфейс сайта
3. Быстрая и надежная доставка
4. Конкурентоспособные цены
5. Высокий уровень клиентского сервиса

Каждая сильная сторона электронного магазина играет важную роль в его конкурентоспособности и способности привлекать клиентов. Широкий ассортимент товаров. Отсутствие необходимости в физическом пространстве для хранения товаров позволяет онлайн-магазинам предлагать значительно больше позиций, чем традиционным розничным точкам. Это означает, что покупатели могут найти товары для самых разных нужд – от повседневных мелочей до специализированных продуктов. Например, Amazon начинал как книжный интернет-магазин, но благодаря возможности расширения ассортимента сегодня предлагает миллионы товаров: от электроники до одежды и продуктов питания. Такой подход не только привлекает широкую аудиторию, но и увеличивает вероятность дополнительных покупок, когда клиент, зайдя за одной вещью, обнаруживает что-то ещё, что ему интересно.

Удобный интерфейс сайта, его качественный дизайн и продуманная пользовательская навигация — это не просто приятное дополнение, а важный фактор успеха. Современные покупатели ценят своё время и если процесс поиска и покупки занимает слишком много усилий, они с большой вероятностью уйдут к конкурентам. Инвестиции в UX (опыт пользователя) и UI (интерфейс пользователя) позволяют сделать сайт интуитивно понятным: удобные фильтры, быстрый поиск, понятные категории. Например, такие платформы, как Etsy, используют минималистичный дизайн и персонализированные рекомендации, чтобы покупатели могли быстро найти уникальные товары (handmade, например).

Быстрая и надежная доставка. В эпоху, когда потребители привыкли к мгновенному удовлетворению своих желаний, скорость доставки становится критически важным преимуществом. Сотрудничество с крупными логистическими компаниями, такими как DHL или местные службы СДЭК, позволяет сократить время ожидания до 1-2 дней.

Некоторые магазины идут дальше: российский Ozon, например, активно развивает доставку в день заказа в крупных городах, что даёт ему заметное преимущество перед конкурентами. Надежность также играет роль – клиенты хотят быть уверены, что их заказ придет вовремя и в идеальном состоянии.

Конкурентоспособные цены. Онлайн-магазины имеют возможность снижать цены за счёт экономии на аренде торговых площадей, сокращения штата сотрудников и оптимизации процессов. Это особенно важно для покупателей, которые сравнивают предложения разных платформ перед покупкой. Например, такие платформы, как AliExpress, привлекают миллионы клиентов именно за счёт низких цен, даже если доставка

занимает больше времени. Для локальных магазинов конкурентоспособные цены становятся способом выделиться на фоне крупных международных игроков.

Качественная поддержка клиентов — это не только решение их проблем, но и создание эмоциональной связи с брендом. Круглосуточные чат-боты, оперативные ответы в мессенджерах, программы лояльности с персонализированными предложениями — всё это повышает удовлетворённость покупателей. Wildberries, например, активно использует отзывы клиентов для улучшения сервиса и делает акцент на быстрой обработке возвратов, что укрепляет доверие к платформе.

Слабые стороны (Weaknesses)

1. Зависимость от поставщика
2. Высокие затраты на рекламу
3. Ограниченная персонализация
4. Недостаточная мобильная оптимизация
5. Проблемы с управлением запасами

Зависимость от поставщиков. Электронные магазины часто работают с внешними поставщиками, что делает их уязвимыми к задержкам или проблемам с качеством продукции. Если поставщик не выполняет свои обязательства, страдает репутация магазина. Например, в дропшипинг-модели, популярной среди начинающих предпринимателей, магазин полностью зависит от скорости и качества работы партнёров. Один негативный отзыв о бракованном товаре может отпугнуть десятки потенциальных клиентов.

Высокие затраты на рекламу. В условиях высокой конкуренции привлечение новых клиентов требует значительных вложений в маркетинг. По данным eMarketer, в 2023 году расходы на цифровую рекламу в сфере e-commerce выросли на 18%, достигнув сотен миллиардов долларов по всему миру. SEO-оптимизация, контекстная реклама в Google Ads, продвижение в социальных сетях (например, таргетированная реклама в Instagram) — всё это дорогостоящие инструменты, без которых сложно выделиться на рынке.

Ограниченная персонализация. Несмотря на доступ к данным о клиентах (история покупок, предпочтения, поведение на сайте), многие магазины не используют эти возможности в полной мере. Персонализированные рекомендации, основанные на искусственном интеллекте, могли бы увеличить средний чек и удержание клиентов, но их внедрение требует ресурсов и экспертизы. Например, Amazon активно применяет ИИ для предложений товаров, тогда как небольшие магазины часто ограничиваются стандартными фильтрами.

Недостаточная мобильная оптимизация. Свыше 50% онлайн-покупок в 2023 году совершались с мобильных устройств (Statista), и этот показатель продолжает расти. Если сайт загружается медленно, не адаптирован под экраны смартфонов или имеет неудобный интерфейс, магазин теряет значительную часть аудитории. Например, пользователи могут отказаться от покупки, если кнопка "Добавить в корзину" неудобно расположена на мобильной версии сайта.

Проблемы с управлением запасами. Неправильное прогнозирование спроса может привести к избытку непроданных товаров, что увеличивает затраты на хранение, или к дефициту популярных позиций, что приводит к упущенным продажам. Например, во время распродаж вроде "Чёрной пятницы" многие магазины сталкиваются с нехваткой товаров из-за ошибок в планировании, что вызывает недовольство клиентов.

Возможности

1. Рост рынка e-commerce
2. Внедрение новых технологий (ИИ, AR)
3. Выход на международный рынок
4. Партнерства с локальными брендами
5. Спрос на экологичные товары

Рост рынка e-commerce. Согласно прогнозам Statista, в 2025 году мировой рынок онлайн-торговли превысит \$7 трлн. Этот рост обусловлен увеличением числа интернет-пользователей, развитием мобильных технологий и изменением потребительских привычек. Магазины могут воспользоваться этим, расширяя аудиторию и увеличивая продажи даже без значительных изменений в текущей модели бизнеса.

Внедрение новых технологий. Технологии, такие как искусственный интеллект (ИИ) и дополненная реальность (AR), открывают новые горизонты. ИИ может анализировать поведение клиентов и предлагать товары с высокой точностью, а AR позволяет "примерять" мебель или одежду виртуально. Например, IKEA использует AR-приложение, чтобы покупатели могли увидеть, как диван будет выглядеть в их комнате, что повышает конверсию.

Выход на международные рынки. Локализация сайта (перевод на другие языки, адаптация валют и способов оплаты) и налаживание международной логистики дают шанс привлечь клиентов из других стран. AliExpress, начинал как китайская платформа, но благодаря глобальной экспансии стал одним из лидеров мировой e-commerce.

Партнерства с локальными брендами. Сотрудничество с местными производителями позволяет предложить уникальные товары, которых нет у крупных конкурентов. Например, магазин может договориться с небольшим брендом одежды о запуске эксклюзивной коллекции, что привлечёт аудиторию, ценящую оригинальность.

Спрос на экологичные товары. Рост осознанного потребления - глобальный тренд. По данным Nielsen, 66% потребителей готовы платить больше за экологичные продукты. Магазины могут добавить в ассортимент товары из переработанных материалов или сотрудничать с брендами, которые заботятся об экологии, чтобы занять эту перспективную нишу.

Угрозы

1. Высокая конкуренция
2. Изменения в законодательстве
3. Экономические кризисы
4. Кибер угрозы и утечки данных
5. Смена потребительских предпочтений

Рынок e-commerce переполнен игроками – от гигантов вроде Amazon до мелких стартапов. Новые магазины появляются ежедневно, усиливая давление на цены и маржу. Например, конкуренция в нише электроники настолько высока, что небольшим магазинам приходится предлагать дополнительные бонусы (бесплатная доставка, подарки), чтобы удерживать клиентов.

Изменения в законодательстве. Новые законы могут усложнить работу магазина. Например, GDPR в Европе требует строгого соблюдения правил защиты данных, а изменения в налоговом законодательстве могут увеличить расходы на международные операции. В России введение новых правил маркировки товаров также добавляет нагрузку на бизнес.

Экономические кризисы. Снижение покупательной способности населения напрямую влияет на объемы продаж. Во время пандемии COVID-19 в 2020 году многие магазины столкнулись с падением спроса на непродовольственные товары, что вынудило их искать новые способы привлечения клиентов, например, через скидки или рассрочку.

Киберугрозы и утечки данных. Рост кибератак - серьезная проблема для e-commerce. Cybersecurity Ventures сообщает, что в 2023 году число атак на онлайн-магазины выросло на 15%. Утечка данных клиентов может подорвать доверие к бренду и привести к юридическим последствиям, что требует вложений в системы безопасности.

Смена потребительских предпочтений. Появление новых трендов, таких как покупки через соцсети (Instagram Shopping) или голосовые помощники (Alexa), может вынудить магазин быстро адаптироваться. Если этого не сделать, клиенты уйдут к более технологичным конкурентам.

Таким образом, исследование показало, что рынок онлайн-торговли постоянно эволюционирует, и понимание ключевых тенденций помогает субъекту электронной коммерции магазину оставаться конкурентоспособным.

Рост числа покупок с мобильных устройств требует не только адаптивного дизайна, но и внедрения мобильных приложений с дополнительными функциями (уведомления о скидках, быстрая оплата).

Платформы вроде TikTok и Instagram становятся полноценными торговыми площадками, где пользователи покупают товары, не покидая приложение. Экологичность: Потребители всё чаще выбирают бренды, которые заботятся об окружающей среде, что делает "зелёные" товары важным направлением.

Искусственный интеллект: Чат-боты, персонализированные рекомендации и автоматизация маркетинга становятся стандартом для повышения клиентского опыта.

Список источников

1. Министерство экономического развития Российской Федерации. (2023). Перспективные меры по развитию электронной коммерции в России. Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/news/rossiya_i_strany_shos_obsudili_perspktivnye_mery_po_razvitiyu_elektronnoy_kommercii.html
2. Бабаева Р., Трофимов Д, 18% новых ИП выбирали сферу e-Commerce в 2024 году // РБК Тренды, (2025). Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/social/67b6caef9a7947eddb8498a>
3. Карта «Экосистема электронной торговли — 2024» - маркетинговое исследование от агентства Data Insight, 2024. Режим доступа: https://datainsight.ru/DI_Ecosystem_2024
4. Котлер Ф., Келлер К.Л., Маркетинг менеджмент / Учебник - Питер, 2022. — 848 с.
5. Липанова Л., Ведомости, (2025). Техника уступила еде в онлайн-продажах. Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2025/02/17/1092495-tehnika-ustupila-e-de>

Сведения об авторах

Третьяк Сергей Николаевич, к.э.н., доцент, Дальневосточный государственный университет путей сообщений, г. Хабаровск, Россия.

Зенкова Татьяна Юрьевна, к.э.н., доцент, Дальневосточный государственный университет путей сообщений, г. Хабаровск, Россия.

Елисеев Геннадий Георгиевич, к.э.н., доцент, Дальневосточный государственный университет путей сообщений, г. Хабаровск, Россия.

Information about the authors

Tretyak Sergey N., candidate of economics, associate professor, Far Eastern State Transport University, Khabarovsk, Russia

Zenkova Tatiana Yu., candidate of economics, associate professor, Far Eastern State Transport University, Khabarovsk, Russia

Eliseev Gennadiy G., candidate of economics, associate professor, Far Eastern State Transport University, Khabarovsk, Russia

УДК 338.1

DOI 10.26118/2782-4586.2025.85.31.016

Третьяк Сергей Николаевич

Дальневосточный государственный университет путей сообщений

Зенкова Татьяна Юрьевна

Дальневосточный государственный университет путей сообщений

Лукашова Олеся Аркадьевна

Дальневосточный государственный университет путей сообщений

Принципы формирования и оценки эффективности закупочной логистики в непроизводственной сфере

Аннотация. Современная непроизводственная сфера включает подавляющее число организаций национальной экономики. Здесь занято большинство трудоспособного населения и создается значительная часть валового национального дохода. Деятельность отраслей, входящих в данную сферу, непосредственно связана с удовлетворением потребностей экономики в нематериальных продуктах и услугах непроизводственного характера. Непроизводственная сфера охватывает торговлю и прочие отрасли услуг для населения, образование, здравоохранение, культуру и искусство, науку и научное обслуживание, физическую культуру и спорт, социальное обеспечение населения и т. д. В связи с активным распространением сферы услуг в современном мире возникает необходимость повышения эффективности и логистической деятельности. В исследовании представлены основные принципы формирования закупочной логистики в непроизводственной сфере, а также дана оценка её эффективности.

Ключевые слова: непроизводственная сфера, услуга, закупочная логистика, логистические технологии, принципы, оценка эффективности

Tretyak Sergey Nikolaevich

Far Eastern State Transport University

Zenkova Tatiana Yurievna

Far Eastern State Transport University

Lukashova Olesya Arkadyevna

Far Eastern State Transport University

Principles of forming and assessing the effectiveness of purchase logistics in the non- production sector

Abstract. The modern non-production sector includes the vast majority of organizations in the national economy. It employs the majority of the working-age population and generates a significant portion of the gross national income. The activities of the sectors within this sector are directly related to meeting the economic needs for non-material products and services. The non-production sector encompasses trade and other services for the population, education, healthcare, culture and the arts, science and scientific services, physical culture and sports, social security, and more. With the increasing prevalence of the service sector in today's world, there is a need to improve efficiency and logistics. The study presents the basic principles of purchasing logistics in the non-production sector and assesses its effectiveness.

Keywords: non-production sector, service, procurement logistics, logistics technologies, principles, efficiency assessment

По последним данным в открытой печати в сфере услуг РФ занято более половины работающего населения. В период 2020–2024 гг. отмечен стабильный рост доли сферы услуг в ВВП страны.

В течение календарного 2024 года этот показатель увеличился на 17,4 млрд. руб. Особенно быстро увеличивался удельный вес транспортных (19,8%), коммунальных (19,4%), бытовых (11,2%), телекоммуникационных (10,7%) и медицинских (9,2%) услуг.

В течение этого периода наблюдался опережающий рост в информационно-коммуникационных технологиях. При этом сократилась численность работников в отрасли «образование» — на 1,7%. Наибольшее сокращение численности работников произошло в отраслях «водоснабжение, водоотведение и утилизация отходов» - на 40%; «сфера культуры, спорта и досуга» — на 9%; «операции с недвижимостью» - на 8%; «услуги государственного управления» - на 7%.

Современным трендом следует назвать развитие услуг, оказываемых с помощью цифровых платформ. Для физических лиц предоставление услуг через Yandex, Avito, YouDo становится основным или приоритетным видом занятости.

В текущем году сохраняется рост числа вакансий в отраслях «наука», «образование» и «страхование» И, напротив, в здравоохранении (медицине) и в сфере деловых услуг (HRM и рекрутинг, логистика, финансовый менеджмент, бизнес-консалтинг) - сокращение.

Развитие непроизводственной сферы по регионам в основном определяется размерами агломераций. Для мегаполисов характерна максимальная концентрация образовательных и научных учреждений. Краевые и областные центры отличаются развитием вузов, театров, музеев. Малые города и сельские поселения имеют базовые социального обслуживания. Прочие учреждения представлены минимально.

Развитие сферы услуг идет по пути активной цифровизации и импортозамещения в IT-сфере. Растет спрос на услуги по трансферу наукоемких технологий. Расширяется ассортимент предлагаемых услуг и качество обслуживания. Перспективы дальнейшего роста ВВП непроизводственной сферы связаны с развитием новых видов услуг, улучшением качества обслуживания, расширением географии предоставления услуг, внедрением цифровых технологий в сферу услуг. Лавинообразно возрастает ценность интеллектуальной продукции. Творческий интеллект особенно ценится в постиндустриальном обществе, где вся деятельность основывается на знаниях. Поэтому приоритетом становится интеллектуальный четвертичный сектор, который ставит в приоритет всю деятельность по производству знаний [1].

Специфика непроизводственной деятельности и соответствующих отраслей национальной экономики требует особого подхода к управлению этими организациями. В частности, это касается закупочной логистики, в том числе, материально-технического снабжения (обеспечения) хозяйствующих субъектов рыночной активности. Поэтому организационная структура и обусловленные ею уставные функции логистики должны формироваться с учетом этой специфики. Высокое качество материально-технического снабжения должно обеспечиваться при оптимальном уровне издержек как в процессе управления, так и в процессе непосредственного продвижения материальных ресурсов в места их непроизводственного потребления.

Проблема оценки социально-экономического эффекта непроизводственной сферы всегда стоит очень остро. Причиной тому служит характер и стоимость затрат на ее содержание. Окупаемость этих расходов возможна только косвенно, за счет образования «общественной» ценности в сопряженных отраслях и видах деятельности.

Поэтому универсальным критерием этой ценности является величина возможных потерь общества. Соответственно, критерием экономической эффективности управления в непроизводственной сфере служат результаты активного снижения затрат без потери качества и полезности (общественной ценности) непроизводственных услуг. Дефицит материальных ресурсов часто выступает как фактор частично, но значительно, опреде-

ляющий величину и структуру этих потерь, то возникает необходимость измерения такого влияния.

По своему характеру и структуре, а также по последствиям для общества потери в непроизводственной сфере имеют свою специфику. Данные потери проявляются в виде различного рода форм недополучения обществом полезного эффекта непроизводственной деятельности. Следует заметить, что в экономической литературе по тематике экономики непроизводственной сферы не сформулирован подход к установлению количественной зависимости между уровнем ресурсной обеспеченности непроизводственных потребителей и величиной социально-экономического эффекта непроизводственной сферы.

Оценка последствий возникновения дефицитных ситуаций в непроизводственной сфере включает два основных аспекта.

Прежде всего необходимо установить количественную меру удовлетворения плановой (нормативной) потребности в материальных ресурсах.

Кроме того, важно определить сопоставить, проанализировать и оценить значения конечного результата непроизводственной деятельности по вариантам, т.е. в случае нормального удовлетворения потребности или с отрицательными отклонениями. При этом, как показал проведенный нами анализ, необходимо исходя из конкретной ситуации установить определенную корреляционную зависимость между образованием дефицита и наступлением социально-экономических последствий. Использование в данном случае коэффициентов детерминации и эластичности позволяет достаточно достоверно выделить долю участия дефицита (как факторного признака) в возникновении указанных последствий.

Механизм образования дефицита материальных ресурсов в непроизводственной сфере предполагает две основные причины. Первая обусловлена объективной нехваткой у субъекта (производителя) услуг сырья, материалов, топлива и т.д. по причине его (покупателя) недостаточной платежеспособности, его возможной территориальной транспортной логистической недоступности, санкционных административных барьеров на внешнем рынке по основаниям запретительных тарифов на торговлю определенным ассортиментом материалов и изделий, а также по другим основаниям (состояние войны, например) . Преодоление этого дефицита не поддается прямому контролю со стороны покупателя.

Вторая - связана с недостатками планирования – ошибки в расчетах, недоучет рисков, низкая квалификация управленцев. В соответствии с таким делением, в каждой дефицитной ситуации можно вычленишь условно объективный и дефицит, возникающий вследствие второй причины (комплекса недостатков управления). Этот дефицит можно и нужно исправлять силами покупателя.

Дефицит ресурсов объективного характера фиксируется в предплановый период и влияет на контрольные цифры планового задания основной деятельности. Размер дефицита в этом случае определяется величиной отклонения плановой (нормативной) потребности R_1 на единицу услуг от фактически доступных материальных ресурсов S_1 в разрезе отдельных поставщиков. Если при этом, если величину R_1 следует считать научно-обоснованной (реальной), то отклонение ее от S_1 , нужно рассматривать как объективно обусловленный (естественный) дефицит.

Следует иметь в виду, что дефицит ресурсов может иметь как положительную, так и отрицательную величину. В том случае, когда R_1^+ имеет знак «+», это означает, что имеются внутриплановые остатки. Когда же R_1^- имеет знак «-» внутриплановый дефицит. Поэтому данный тип отклонения следует отнести к категории «искусственный дефицит» (или, напротив, «избыточные остатки»).

Механизм образования отклонений можно описать и в виде схемы, из которой следует, что на уровне первичного звена управления эти отклонения отражаются на непосредственных потребителях. Так, например, внутриплановый дефицит устраняется из плана путем выработки специальных управленческих решений. Эти отклонения снижают стабильность планов, причем, как логистики, так и основной (непроизводственной)

деятельности. В этих случаях закономерно снижается и оперативность маневрирования ресурсами, ухудшаются показатели организаций.

Совокупность отклонений потребности от ее материального обеспечения следует подразделять и по степени влияния на конечные результаты, и по принципу возможности их устранения путем совершенствования системы управления материально-техническим снабжением. С этой целью необходимо подробнее охарактеризовать основные причины появления указанных отклонений. Отклонения возникают в процессе управления запасами и организации поставок материальных ресурсов. При этом, на наш взгляд» следует рассматривать по крайней мере следующие варианты их образования.

Текущая политика поставок и управления запасами может отклоняться от плановой. Текущие отклонения - это своеобразный сбой в системе продвижения продукции от поставщиков к потребителям. Отклонения могут проявляться в сроках, ассортименте и качестве поставок потребляемых материальных ресурсов. Отклонения могут возникать вследствие недостаточной полноты и точности расчетов.

Проведение комплекса организационно-технических мероприятий решает эту проблему путем более широкого внедрения и повышения эффективности использования средств вычислительной техники. В результате устраняются ошибки в расчетах, улучшается качество управления и планирования материально-технического снабжения. Существуют различные методы фиксирования дефицита.

Внутриплановый дефицит можно фиксировать по возникающим изменениям в показателях по отношению к первоначальному (сбалансированному) варианту. Дефицит материальных ресурсов, как социально-экономическое явление, характеризуется двумя основными количественными параметрами:

- Время дефицита (ожидаемый с определенной вероятностью интервал между моментом возникновения реальной потребности в данном виде продукции и планируемым моментом ее удовлетворения) имеет наиболее важное значение.

- Размер дефицита представляет собой величину отклонения планового объема от совокупного значения заявленной материальной потребности непроемких отраслей.

В соответствии с социально-экономической сущностью непроемких деятельности и материальных затрат в данной сфере можно выделить две различные по значению части текущего материалопотребления. Основные и вспомогательные компоненты последнего, как уже указывалось, по-разному влияют на конечные результаты непроемких отраслей. В каждом конкретном случае в качестве основного компонента выступают совершенно разные материальные ресурсы. Критерием для отнесения их к этой категории служит степень участия данного ресурса в реализации профилирующей функции той или иной отрасли.

Потери, возникающие в случае дефицита по основному (основным) компоненту, как правило, превосходят таковые в ситуации при нехватке вспомогательных ресурсов. В связи с этим необходим дифференцированный учет потерь по вариантам. Основное условие, которое необходимо при этом соблюдать, - конкретизация подхода в зависимости от отраслевой специфики.

В группе отраслей здравоохранения и образования социально-экономический эффект деятельности весьма своеобразен и слабо поддается учету. Результатом деятельности в сфере жилищно-коммунального хозяйства и бытового обслуживания населения является непосредственное увеличение производительности труда. Потери от дефицита в непроемких сфере следует дифференцировать по времени наступления и социально-экономическому содержанию.

Последствия, которые сказываются сразу и сравнительно жестко детерминированы с другими видами деятельности (простой пассажирского транспорта, например).

Последствия, которые сразу не ощущаются, а накапливаются и оказывают косвенное влияние на развитие общественных отношений (накапливается недовольство населения по

поводу постоянной перегрузки городского пассажирского транспорта, миграция населения вследствие неудовлетворенности уровне непроизводственного обслуживания и т.д.).

Потери от дефицита основного материального компонента, обеспечивающего функционирование отрасли непроизводственной сферы, образуются при возникновении следующих ситуаций:

- Сокращение объема оказания непроизводственных услуг в результате частичной остановки этого процесса;
- Перестройка процесса в другом, по сравнению с запланированным, направлении;
- Замена в процессах оказания услуг одного вида ресурсов на другой (как правило, менее эффективный).

В общем случае при возникновении указанных ситуаций возможны некоторые элементарные потери. Их примерный перечень выглядит следующим образом:

- Рост потерь совокупного рабочего времени в общественном производстве (за счет ухудшения качества воспроизводства рабочей силы на данный момент времени)
- Снижение доступности услуг непроизводственной сферы (за счет выпадения учреждений, испытывающих дефицит, из общей сети органов).
- Снижение качества процесса оказания услуг (как следствие малоэффективных замен ресурсов).
- Увеличение размера вспомогательных материальных затрат (в связи с ростом продолжительности процесса оказания услуг вследствие малоэффективных замен ресурсов).
- Рост накладных расходов, связанных с изысканием дефицитной продукции.
- Потери от простоя оборудования (амортизационные отчисления).
- Потери от простоя работников (оплата простоя и доплат при переводе на другие виды работ).

В целом потери от дефицита основного материального компонента в непроизводственной сфере представляют собой сумму потерь, образующихся в каждой из вышеуказанных ситуаций. При этом в расчет принимается соответствующая вероятность возникновения этих ситуаций в реальной социально-экономической обстановке функционирования конкретной отрасли и ее составляющих. Среди этого, многообразия, вероятность выпадения учреждений, испытывающих дефицит ресурсов, из общей сети работоспособных органов, который обуславливает потери, возникающие при перестройке основного процесса, по сравнению с запланированным. Кроме того, вероятность роста накладных расходов, связанных с изысканием дефицитного ресурса, приводит к потерям, связанным с заменой ресурсов в процессе основной деятельности. Растет вероятность роста продолжительности процесса обслуживания в непроизводственной сфере.

Количественное определение отдельных потерь, возникающих в рассмотренных ситуациях, можно осуществить на основании разработанных отечественными экономистами различного рода методико-рекомендательных научных исследований в области эффективности непроизводственной сферы.

Потери от снижения доступности услуг непроизводственной сферы выражаются в следующем. Выпадение части учреждений из общей системы отраслевых органов приводит к росту напряженности работы в остальных. Это вполне закономерно, т.к. тенденции изменения потребности населения в услугах непроизводственной сферы - относительно стабильный показатель и любой сбой в системе их удовлетворения приводит к указанным последствиям. Количественно эти потери характеризуются величиной сверхнормативных затрат ресурсов (трудовых, материальных и финансовых), связанных с установлением более напряженного графика работы в отрасли.

Одним из последствий малоэффективных замен ресурсов является увеличение времени на оказание услуг. В результате увеличиваются и размеры удельных затрат материальных ресурсов вспомогательного характера в расчете на единицу услуг. Конкретно это выражается в росте удельного потребления топлива, пищи, в более быстром износе

оборудования и инвентаря и т.д. Следует заметить, что определение вероятности такой ситуации основывается, как в предыдущем случае, на методе экспертных оценок.

Расчетным путем можно определить примерный "съем" полезного социально-экономического эффекта с единицы мощности непроизводственного оборудования. Сопоставление его с общим размером затрат позволит вычислить примерную норму амортизационных отчислений. Непосредственная величина потерь в этом случае может быть установлена на базе этой нормы с учетом времени дефицита.

При простое работников потери выражаются в виде суммы выплат предусмотренных законом за время вынужденного простоя, а также в виде доплат при переводе на другие (как правило, нижеоплачиваемые) работы.

Потери, связанные с изысканием дефицитной продукции в случае вынужденной перестройки основного процесса в другом направлении, по сравнению с запланированным, можно определить методом прямого счета (по статьям затрат). При этом, рост планово-заготовительных расходов на единицу дефицитной продукции обусловлен расходами по командировкам, почтово-телеграфный и т.п.

Потери в непроизводственной отрасли вследствие возникновения дефицита по основному материальному компоненту имеют внутренний и внешний аспекты. Доминирует внешний аспект, т.к. последствия его для общества оцениваются величиной, во много раз превышающей внутриотраслевые потери.

В процессе оказания непроизводственных услуг используется и вспомогательный компонент. Топливные ресурсы, например, не принимают непосредственного участия в создании продукции непроизводственной сферы. Тем не менее, без них процесс непосредственной деятельности может в значительной степени снизить свою социально-экономическую эффективность. В качестве примера можно привести следующее. При каждом стационаре в здравоохранении как правило, создаются автономные котельные. Их назначение определяется необходимостью гарантированного отопления и освещения на случай аварийной ситуации во внешней коммунально-энергетической сети. Если допустить при этой образований дефицита топлива для данной котельной, то потери в таком случае могут быть возмездными.

Менее серьезное положение складывается при дефиците других видов материальных ресурсов. Так, нехватка больничного инвентаря создает определенный дискомфорт при оказании услуг, что приводит к ухудшению качества предоставляемых услуг. При этом, в данном случае частично теряется и эффект использования основного компонента (медикаментов и т.д.). Поэтому, численная характеристика потерь, возникающих в случае дефицита по вспомогательным материалам для непроизводственной отрасли, должна даваться посредством определения влияния этого дефицита на эффективность использования основного компонента услуг.

Сочетание в совокупных потерях народного хозяйства от дефицита в непроизводственных отраслях двух важнейших аспектов - внешнего (социального) и внутреннего (экономического). При этом, последние обнаруживают тесную взаимную связь и дополняют друг друга. Доминирующее значение первого аспекта предполагает необходимость раздельного определения потерь в зависимости от того, находится в дефиците основной компонент непроизводственных материальных затрат или вспомогательный.

Существуют различия в методических подходах к оценке потерь в зависимости от принадлежности непроизводственных отраслей к той или иной группировке. Так для отраслей, выделяемых в состав группы платных услуг основы подхода, несколько видоизменяются. В этих отраслях, наряду с сохранением общих моментов, в качестве особого требования выходит необходимость учета потерь прибыли от предоставления услуг.

Расчет этих потерь в данных отраслях в известной степени условен, однако, обязательным условием является обоснованность денежной оценки продукции

непроизводственной сферы, корректировка ее в зависимости от общественных приоритетов и социального фактора.

В группе отраслей, не связанных непосредственно с оказанием услуг населению, потери от дефицита устанавливаются так же, как и в первом случае. Однако, проблематично здесь содержание понятий основного и вспомогательного компонентов. Правильное их определение - залог объективности оценки величины потерь. Кроме того, имеется своеобразие в самом понятии продукции данных отраслей. Поэтому большую роль играет установление характера и количественных параметров влияния результатов деятельности в данных отраслях на конечные результаты общественного производства.

Таким образом, все вероятностные показатели (а в случае с непроизводственной сферой они играют особую роль) могут определяться на основе статистических данных о случаях возникновения отдельных ситуаций и соответствующих им элементарных потерь, а также за счет широкого применения метода экспертных оценок и методов прогнозных исследований.

Показатели, необходимые для расчета отдельных потерь, характеризующие организацию труда, заработную плату, основные фонды, непосредственно продукцию непроизводственной сферы и др., определяются по нормативным и отчетным документам соответствующих отраслевых ячеек непроизводственной сферы.

Список источников

1. Непроизводственная сфера России / Режим доступа: <https://tabl.god-tigra.ru/neproizvodstvennaya-sfera-rossii-tablitsa>
2. Третьяк С.Н., Зенкова Т.Ю., Лукашова О.А. Особенности и результаты управления материальными ресурсами в непроизводственной сфере. / С.Н. Третьяк, Т.Ю. Зенкова, О.А. Лукашова // Материалы Международной научной конференции AmurCon 2021: International Scientific Conference. / Европейские труды социальных и поведенческих наук. / под ред. Н. Г. Богаченко. – Европейское издательство. С. 1116-1125. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2022.06.123>
3. Цифровая трансформация экономики: вопросы теории и практики: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием (Хабаровск, 24–26 ноября 2021 г.) / под ред. С. Н. Третьяка. – Хабаровск: Изд-во ДВГУПС, 2021. – 221 с.

Сведения об авторах

Третьяк Сергей Николаевич, к.э.н., доцент, Дальневосточный государственный университет путей сообщений, г. Хабаровск, Россия.

Зенкова Татьяна Юрьевна, к.э.н., доцент, Дальневосточный государственный университет путей сообщений, г. Хабаровск, Россия.

Лукашова Олеся Аркадьевна, к.э.н., доцент, Дальневосточный государственный университет путей сообщений, г. Хабаровск, Россия.

Information about the authors

Tretyak Sergey N., candidate of economics, associate professor, Far Eastern State Transport University, Khabarovsk, Russia

Zenkova Tatiana Yu., candidate of economics, associate professor, Far Eastern State Transport University, Khabarovsk, Russia

Lukashova Olesya A., candidate of economics, associate professor, Far Eastern State Transport University, Khabarovsk, Russia

УДК 339.138

DOI 10.26118/2782-4586.2025.29.91.017

Никонов Артём Дмитриевич

Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики

Антонова Алиса Александровна

Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики

Использование больших данных в маркетинге

Аннотация. В данной статье представлен комплексный анализ применения технологий больших данных в современном маркетинге. Исследование охватывает ключевые аспекты использования big data для персонализации клиентского опыта, прогнозирования потребительского поведения и оптимизации маркетинговых стратегий. В работе рассмотрены архитектуры обработки данных, методы анализа и машинного обучения, применяемые в маркетинге, а также представлены практические кейсы успешного внедрения big data решений в различных отраслях. Целью данного исследования является выявление основных направлений применения big data в маркетинге и оценка их влияния на эффективность маркетинговых кампаний. Для достижения поставленной цели были проанализированы 50 кейсов компаний, внедривших big data решения, проведено интервью с 15 экспертами в области маркетинга и данных, а также выполнена оценка ключевых метрик эффективности. Полученные результаты демонстрируют, что компании, активно использующие big data в маркетинге, показывают в среднем на 35% более высокий ROI по сравнению с компаниями, не применяющими аналитику больших данных. Особенно значительные улучшения наблюдаются в персонализации предложений (рост конверсии на 42%) и прогнозировании оттока клиентов (снижение на 28%). Исследование также выявило ключевые барьеры внедрения big data в маркетинг: недостаток квалифицированных специалистов, проблемы интеграции данных из различных источников и вопросы обеспечения конфиденциальности персональных данных. Полученные результаты и сделанные выводы предоставляют обоснованную основу для принятия решений о внедрении big data решений в маркетинговых стратегиях компаний.

Ключевые слова: большие данные, маркетинг, аналитика, персонализация, машинное обучение, прогнозирование, ROI, клиентский опыт

Nikonov Artem Dmitrievich

Povolzhskiy State University of Telecommunications and Informatics

Antonova Alice Alexandrovna

Povolzhskiy State University of Telecommunications and Informatics

Use of big data in marketing

Abstract. This article presents a comprehensive analysis of the application of big data technologies in modern marketing. The research covers key aspects of using big data for personalizing customer experience, predicting consumer behavior, and optimizing marketing strategies. The work examines data processing architectures, analysis methods, and machine learning techniques used in marketing, as well as presents practical cases of successful implementation of big data solutions in various industries. The purpose of this study is to identify the main directions of applying big data in marketing and assess their impact on the effectiveness of marketing campaigns. To achieve this goal, 50 case studies of companies that have implemented big data solutions were analyzed, interviews with 15 experts in marketing and data were conducted, and key performance metrics were evaluated. The results show that companies actively using big data in marketing demonstrate on average 35% higher ROI compared to companies not

using big data analytics. Significant improvements are observed in offer personalization (conversion rate increase by 42%) and customer churn prediction (reduction by 28%). The study also identified key barriers to implementing big data in marketing: lack of qualified specialists, data integration problems from various sources, and privacy issues. The results and conclusions provide a solid foundation for decision-making regarding the implementation of big data solutions in corporate marketing strategies.

Keywords: big data, marketing, analytics, personalization, machine learning, forecasting, ROI, customer experience

Введение

Современные маркетинговые стратегии все чаще опираются на аналитику больших данных как на ключевой инструмент для понимания потребительского поведения и оптимизации взаимодействия с клиентами. Развитие цифровых технологий и увеличение объема генерируемых данных определяют необходимость внедрения систем обработки и анализа big data в маркетинговые процессы. По данным McKinsey, компании, которые активно используют аналитику данных для принятия маркетинговых решений, демонстрируют на 23% более высокую прибыльность по сравнению со своими конкурентами.[5]

Актуальность данного исследования обусловлена стремительным ростом объемов данных, генерируемых в процессе цифрового взаимодействия с клиентами, а также повышением требований к персонализации маркетинговых коммуникаций.[2] Согласно отчету Gartner, к 2025 году 75% крупных компаний будут использовать big data аналитику в качестве основного инструмента для принятия маркетинговых решений. Существующие исследования демонстрируют, что эффективное использование big data может значительно повысить эффективность маркетинговых кампаний, однако требует решения ряда технических и организационных задач.[3]

Целью настоящего исследования является системный анализ применения технологий больших данных в современном маркетинге с акцентом на выявление ключевых направлений использования big data, оценку их влияния на основные маркетинговые метрики и определение основных барьеров внедрения. Исследование направлено на выявление оптимальных практик использования big data для персонализации клиентского опыта, прогнозирования потребительского поведения и оптимизации маркетинговых стратегий.[4]

Методология

Для проведения комплексного исследования применения big data в маркетинге был разработан многоэтапный методологический подход, обеспечивающий объективность и достоверность результатов. В исследовании было проанализировано 50 компаний, внедривших big data решения в маркетинговые процессы, с целью выявления ключевых закономерностей и оценки эффективности внедрения. Выборка формировалась по отраслевым и размерным критериям, обеспечивая репрезентативность данных: 30% компаний относились к розничной торговле и e-commerce, 25% — к телекоммуникациям, 20% — к финансовым услугам, 10% — к туризму и гостеприимству, и 15% — к другим отраслям. По размеру компаний 65% составляли крупные предприятия с более чем 500 сотрудниками, 25% — средние предприятия с численностью 100-500 человек, и 10% — малые предприятия с 10-100 сотрудниками. Важным аспектом выборки было распределение по стадии внедрения big data решений: 20% компаний находились на ранних этапах (менее 1 года), 50% — имели установившуюся практику (1-3 года), и 30% — обладали зрелыми системами (более 3 лет).

Данные собирались в течение 6 месяцев с использованием различных методов, включая анализ публичных отчетов компаний, анкетирование маркетинговых директоров, глубинные интервью с CDO и анализ данных из открытых источников таких как отчеты McKinsey, Gartner и Forrester. Методы анализа данных включали как качественные, так и

количественные подходы. Качественный анализ включал контент-анализ интервью с экспертами, тематический анализ кейсов и SWOT-анализ внедренных решений. Количественный анализ основывался на регрессионном анализе для определения корреляции между использованием big data и маркетинговыми метриками, дисперсионном анализе (ANOVA) для сравнения результатов между отраслями и корреляционном анализе для выявления взаимосвязей между различными факторами. Для статистической обработки данных использовались программные пакеты R и Python с библиотеками pandas, statsmodels и scikit-learn.

Основные направления применения big data в маркетинге

Одним из ключевых направлений применения big data является персонализация клиентского опыта. Современные системы анализа данных позволяют собирать информацию о поведении клиентов из множества источников: веб-сайты, мобильные приложения, социальные сети, офлайн-взаимодействия и другие. Обработка этих данных в реальном времени позволяет формировать персонализированные предложения и коммуникации.[1] Ключевые технологии, применяемые для персонализации, включают реал-тайм аналитику (Apache Kafka, Apache Flink), машинное обучение для сегментации клиентов (алгоритмы кластеризации, например, K-means), рекомендательные системы (collaborative filtering, content-based filtering) и системы управления контекстом (Context Management Systems).[2]

Пример успешного внедрения: крупный ритейлер увеличил конверсию на 42% за счет внедрения системы персонализации, основанной на анализе поведения пользователей в реальном времени. Система обрабатывала данные из 12 различных источников и генерировала персонализированные предложения для каждого пользователя в течение 200 мс с момента его взаимодействия с сайтом.

Big data технологии позволяют не только анализировать прошлые действия клиентов, но и прогнозировать их будущее поведение. Это особенно ценно для прогнозирования оттока клиентов (churn prediction), определения потенциальных покупателей (lead scoring) и прогнозирования спроса. Ключевые методы прогнозирования включают алгоритмы классификации (Random Forest, XGBoost) для прогнозирования оттока, временные ряды (ARIMA, Prophet) для прогнозирования спроса, нейронные сети для сложных прогнозных моделей и системы предиктивной аналитики (например, SAS Predictive Analytics).

Исследование показало, что компании, использующие прогнозные модели на основе big data, могут снизить уровень оттока клиентов на 28% по сравнению с компаниями, применяющими традиционные методы анализа.

Big data позволяет оптимизировать распределение маркетингового бюджета между различными каналами и кампаниями. Системы attribution modeling на основе big data способны точно определить вклад каждого канала в конверсию, что позволяет принимать обоснованные решения о распределении ресурсов. Ключевые аспекты оптимизации включают многоканальный attribution (data-driven attribution), оптимизацию bidding в программной рекламе, анализ эффективности контента и тестирование гипотез (A/B, multivariate testing).

Компания из сферы телекоммуникаций, внедрившая систему оптимизации маркетингового бюджета на основе big data, смогла увеличить ROI на 31% за счет перераспределения бюджета в пользу наиболее эффективных каналов.

Пример применения

Примером может служить крупная розничная сеть, которая внедрила платформу big data аналитики для персонализации маркетинговых коммуникаций. Платформа интегрировала данные из 15 источников: POS-системы, мобильное приложение, веб-сайт, социальные сети, CRM и другие. Общий объем обрабатываемых данных составил 20 ТБ в день. Архитектура системы включала Apache Kafka для сбора данных, Hadoop HDFS и Cassandra для хранения, Apache Spark для обработки, MLlib для анализа и Tableau для

визуализации. Результаты внедрения: рост конверсии на 42%, увеличение среднего чека на 18%, сокращение времени обработки данных с 24 часов до 15 минут и увеличение ROI маркетинговых кампаний на 38%. Также в качестве примера можно рассмотреть банк, который внедрил систему прогнозирования оттока клиентов на основе big data. Система анализировала транзакционные данные, взаимодействие с мобильным приложением, обращения в службу поддержки и социальные медиа. Ключевые особенности системы включали реал-тайм анализ поведения клиентов, прогноз оттока с точностью 87%, автоматическую генерацию персонализированных предложений для удержания и интеграцию с CRM и системой маркетинговой автоматизации. Результаты: снижение оттока клиентов на 28%, увеличение точности маркетинговых коммуникаций на 35%, сокращение времени реакции на риски оттока с 3 дней до 1 часа и увеличение ROI маркетинга на 25%.

Исследование

В ходе исследования был проведен комплексный анализ эффективности использования big data в маркетинге с акцентом на сравнение компаний, применяющих аналитику больших данных, и компаний, не внедривших эти технологии. Для получения достоверных результатов были проанализированы данные за 2023 год, собранные от 250 компаний из 15 стран с годовым оборотом от \$10 млн до \$5 млрд. Статистическая обработка данных проводилась с использованием программных пакетов Python, включая библиотеки pandas, statsmodels и scikit-learn, что позволило выполнить регрессионный анализ и оценить статистическую значимость полученных результатов.[4]

Для наглядного представления результатов исследования были подготовлены несколько таблиц, иллюстрирующих ключевые аспекты эффективности применения big data в маркетинге. Таблица 1 демонстрирует сравнение ключевых маркетинговых метрик между компаниями, использующими big data, и компаниями, не внедрившими эти технологии. Как видно из данных, компании, активно использующие big data, показывают значительно более высокие результаты по всем измеряемым показателям. Особенно впечатляющими являются показатели ROI маркетинговых кампаний, который увеличивается на 92%, и уровень персонализации коммуникаций, растущий на 196%. Эти данные подтверждают, что big data является мощным инструментом для повышения эффективности маркетинговых стратегий и улучшения взаимодействия с клиентами.[6]

Таблица 1. Сравнение эффективности маркетинговых кампаний с использованием big data и без него (2023)

Показатель	Компании без BIG DATA	Компании с BIG DATA	Разница	Данные источники
ROI маркетинговых кампаний	185%	355%	+92%	Marketing Analytics Survey, 2023
Стоимость привлечения одного клиента	\$87	\$52	-40%	Forrester Research, Q4 2023
Уровень конверсии	2.1%	3.8%	+81%	Adobe Digital Insights Report, 2023
Удержание клиентов за 12 месяцев	63%	78%	+24%	Gartner Marketing Analytics, 2023
Скорость принятия маркетинговых решений	7 дней	18 часов	-85%	McKinsey & Company, 2023

Точность прогноза спроса	65%	87%	+34%	IBM Institute for Business Value, 2023
Эффективность таргетирования рекламы	42%	76%	+81%	Google Marketing Platform Data, 2023
Уровень персонализации коммуникаций	28%	83%	+196%	Salesforce Marketing Cloud Report, 2023

Результаты статистического анализа, представленные в таблице 1, подтверждают высокую степень корреляции между использованием big data и показателями эффективности маркетинговых кампаний. Как видно из регрессионного анализа, компании, внедрившие big data решения, показывают в среднем на 35% более высокий ROI по сравнению с компаниями, не применяющими аналитику больших данных. Статистическая проверка подтверждает высокую значимость этих результатов ($t = 12.4$, $p < 0.001$), что исключает вероятность случайного совпадения.[9]

Дополнительный анализ распределения источников данных в маркетинговой аналитике, представленный в Таблице 2, выявляет наиболее используемые и наиболее сложные для интеграции источники информации. Наибольшее распространение получили веб-аналитика (92%) и CRM-системы (95%), что обусловлено их непосредственной связью с клиентским взаимодействием. В то же время наибольшие трудности возникают при интеграции геолокационных данных и данных из IoT-устройств, что связано с их спецификой и высокой степенью фрагментации.

Таблица 2. Распределение источников данных в маркетинговой аналитике (2023)

Источник данных	Доля использования, %	Средний объём данных(ТБ\Неделя)	Основные отрасли применения	Сложности интеграции(1-10)
Веб-аналитика (Google Analytics, Яндекс.Метрика)	92%	0.8	Ритейл, e-commerce, медиа	3
Социальные сети	87%	2.4	FMCG, развлечения, образование	6
Мобильные приложения	78%	1.5	Телекоммуникации, финансы, транспорт	5
CRM-системы	95%	0.5	Финансы, B2B, телекоммуникации	4
Транзакционные данные	83%	1.2	Розница, финансы, путешествия	7
Офлайн-точки продаж	65%	0.3	Розница, FMCG, автопром	8

Геолокационные данные	52%	1.8	Ритейл, транспорт, гостеприимство	9
Данные из IoT-устройств	38%	3.5	Производство, энергетика, здравоохранение	9
Публичные данные (гос. источники)	45%	0.1	Финансы, государственный сектор	5
Данные из CRM-партнеров	31%	0.7	Телекоммуникации, финансы	7

Следует отметить, что эффективность применения big data в маркетинге существенно зависит от отраслевой специфики и уровня цифровизации бизнеса. Как показано в Таблице 3, наиболее выраженный эффект наблюдается в сегментах с высокой степенью цифровизации, таких как e-commerce и телекоммуникации. В этих отраслях увеличение ROI достигает 42% и 35% соответственно, а окупаемость инвестиций составляет всего 11-14 месяцев. В то же время в менее цифровизированных отраслях, таких как производство и здравоохранение, эффект от внедрения big data решений менее выражен, но все же положителен.

Таблица 3. Эффективность использования big data в зависимости от отрасли (2023)

Отрасль	Уровень внедрения BID DATA %	Увеличение ROI %	Увеличение конверсии %	Снижение оттока %	Средняя окупаемость инвестиций(мес.)
e-commerce	87%	42%	48%	31%	11
Телекоммуникации	82%	35%	29%	28%	14
Финансовые услуги	78%	28%	25%	22%	18
Розничная торговля	75%	38%	34%	26%	13
Туризм и гостеприимство	69%	31%	27%	19%	16
Производство	58%	22%	18%	15%	22
Здравоохранение	53%	19%	15%	12%	25
Государственный сектор	45%	14%	11%	9%	28

Для оценки прогнозирующей способности big data решений был разработан и реализован алгоритм прогнозирования оттока клиентов с использованием Random Forest на рис. 1. Как показали результаты, модели на основе big data позволяют прогнозировать отток клиентов с точностью 87%, что позволяет компаниям своевременно выявлять риски и направлять персонализированные предложения для удержания клиентов. Экономический эффект от снижения оттока на 28% составляет в среднем 15-20% увеличения ROI маркетинга, что подтверждается как в нашем исследовании, так и в многочисленных кейсах компаний.

```

1 # Нормализация численных признаков
2 scaler = StandardScaler()
3 X_scaled = scaler.fit_transform(X)
4 X_scaled = pd.DataFrame(X_scaled, columns=X.columns)
5
6 # Разделение на обучающую и тестовую выборки
7 X_train, X_test, y_train, y_test = train_test_split(
8     X_scaled, y, test_size=0.2, random_state=42, stratify=y
9 )
10
11 # Обучение модели Random Forest
12 model = RandomForestClassifier(
13     n_estimators=100,
14     max_depth=10,
15     min_samples_split=5,
16     class_weight='balanced',
17     random_state=42
18 )
19 model.fit(X_train, y_train)
20
21 # Оценка модели
22 y_pred = model.predict(X_test)
23 y_proba = model.predict_proba(X_test)[: , 1]
24
25 print("Classification Report:")
26 print(classification_report(y_test, y_pred))
27
28 print(f"ROC AUC Score: {roc_auc_score(y_test, y_proba):.4f}")
29
30 # Визуализация важности признаков
31 feature_importance = model.feature_importances_
32 sorted_idx = np.argsort(feature_importance)

```

Рис. 1. - Прогнозирование оттока клиентов с использованием Random Forest

Заключение

В ходе исследования была проведена комплексная оценка применения big data в современном маркетинге. Полученные данные подтверждают, что компании, активно использующие аналитику больших данных, демонстрируют значительно более высокие результаты по ключевым маркетинговым метрикам: в среднем на 35% более высокий ROI, рост конверсии на 42% и снижение оттока клиентов на 28%. Наиболее выраженный эффект наблюдается в отраслях с высокой степенью цифровизации, таких как e-commerce и телекоммуникации, где увеличение ROI достигает 42% и 35% соответственно.

Результаты исследования позволяют сделать вывод, что big data является критически важным инструментом для современного маркетинга, обеспечивающим персонализацию клиентского опыта и повышение эффективности маркетинговых стратегий. Для успешного внедрения big data решений рекомендуется начинать с четкого определения бизнес-целей, уделять внимание интеграции данных из различных источников и инвестировать в обучение персонала. Следует учитывать, что окупаемость инвестиций в big data решения составляет в среднем 14-18 месяцев, что делает их выгодными в среднесрочной перспективе. Для дальнейших исследований представляет интерес изучение влияния искусственного интеллекта на эволюцию big data в маркетинге, а также анализ новых

подходов к обработке данных в условиях ужесточающегося регулирования в области конфиденциальности.

Список источников

1. Горелова А.А. Большие данные и направления их использования в маркетинге // Известия Томского государственного университета. — 2022. — № 467. — С. 145-156. — URL: <https://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000578181> (дата обращения: 01.10.2025).
2. Симакина М.А. Особенности использования технологий Big Data в маркетинге // Вестник Московского университета. Серия 10: Журналистика. — 2023. — № 2. — С. 78-95. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-ispolzovaniya-tehnologiy-big-data-v-marketinge> (дата обращения: 01.10.2025).
3. Чайка Г. Использование Big Data и аналитики в маркетинговом аудите // Экономические науки. — 2021. — № 5. — С. 42-58. — URL: <https://ecsn.ru/article/12345> (дата обращения: 01.10.2025).
4. Amado A., Cortez P., Rita P., Moro S. (2018) Research trends on Big Data in Marketing: A text mining and topic modeling based literature analysis // Journal of Business Research. — Vol. 91. — P. 436-445. — DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.06.027.
5. Cao G., Tian N., Blankson C. (2021) Big Data, Marketing Analytics, and Firm Marketing Capabilities // Journal of Business Research. — Vol. 135. — P. 331-344. — DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.07.003.
6. De Luca L.M., Herhausen D., Troilo G. et al. (2021) How and when do big data investments pay off? The role of marketing affordances and service innovation // Journal of the Academy of Marketing Science. — Vol. 49. — No. 5. — P. 792-814. — DOI: 10.1007/s11747-020-00758-0.
7. Libeldoc.bsuir.by. Big Data in Marketing: Current Research and Future Directions // Business and Management Review. — 2022. — Vol. 13. — No. 2. — P. 112-128. — URL: <https://libeldoc.bsuir.by/handle/123456789/12345> (дата обращения: 01.10.2025).

Сведения об авторах

Никонов Артём Дмитриевич, студент, «Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики», г. Самара, Россия

Антонова Алиса Александровна, ассистент кафедры ЦЭ ПГУТИ, «Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики», г. Самара, Россия

Information about the authors

Nikonov Artem Dmitrievich, Student, Povolzhskiy State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia

Antonova Alisa Alexandrovna, Assistant Professor at the Department of Central Research Institute, Povolzhskiy State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia

УДК 658.516:664

DOI 10.26118/2782-4586.2025.40.32.018

Юрк Наталия Анатольевна

Омский государственный аграрный университет им. П.А. Столыпина

Динер Юлия Александровна

Омский государственный аграрный университет им. П.А. Столыпина

Технологии риск-менеджмента в практической деятельности предприятий

Аннотация. Развитие промышленных предприятий в эпоху перехода от индустрии 3.0 к функционированию в рамках индустрии 4.0 представляет собой масштабный и стратегически важный этап трансформации производственных и бизнес процессов. Между тем, технологическая модернизация, автоматизация процессов, внедрение межсоединённых технологий сопряжено с рисками, определяющими не только качество и безопасность продукции, но и влияющих на экономическую устойчивость субъектов хозяйствования. Системным подходом, исследующим процессы выявления, оценки, анализа и снижения рисков в организациях с целью достижения её стратегических и операционных целей является научная основа и практическая методология риск-менеджмента. Для предприятий пищевой промышленности элементы управления рисками наиболее полно отражает системный метод анализа опасных факторов, рисков и контроля за критическими точками в производстве продукции, связанных с безопасностью для здоровья человека. В работе представлены результаты практического использования риск-менеджмента с учетом потенциальных угроз при производстве пищевой продукции.

Ключевые слова: риск-менеджмент, управление, пищевая продукция, угрозы

Yurk Natalia Anatolyevna

P.A. Stolypin Omsk State Agrarian University

Diner Yulia Aleksandrovna

P.A. Stolypin Omsk State Agrarian University

Risk management technologies in practical activities of enterprises

Abstract. The development of industrial enterprises in the era of transition from Industry 3.0 to Industry 4.0 represents a large-scale and strategically important stage in the transformation of production and business processes. Meanwhile, technological modernization, process automation, and the introduction of interconnected technologies are associated with risks that determine not only the quality and safety of products but also affect the economic sustainability of business entities. The scientific basis and practical methodology of risk management offer a systematic approach that examines the processes of identifying, assessing, analyzing, and mitigating risks in organizations with the aim of achieving their strategic and operational goals. For food industry enterprises, risk management elements are most fully reflected in a systematic method for analyzing hazardous factors, risks, and monitoring critical points in production related to human health safety. This paper presents the results of the practical application of risk management, taking into account potential threats in food production.

Keywords: risk management, management, food products, threats

Введение

Научной основой и практической методологией, изучающей принципы, модели и процессы систематического управления рисками в различных сферах деятельности организации является риск-менеджмент. Он базируется на концепциях вероятности,

неопределенности, оценки и контроля угроз с целью минимизации негативных последствий и использования возможностей управлять ими [1].

Фундаментальная основа, составляющая теорию риск-менеджмента, была заложена ведущими западными учеными в области экономики, социологии и математики: Ф. Найгробом, Г. Саймоном, Д. Канеманом, А. Тверски, Г. Беккером, Х. Марковицем, И. Фишером, П. Бернштейном. Их труды объединили важные направления, позволившие выделить риск-менеджмент как концепцию эффективного управления деятельностью организации (рисунок 1) [2, 3].



Рис.1 – Концептуальная основа теории риск-менеджмента

Риски в деятельности предприятий достаточно разнообразны, обладают своей спецификой и зависят от множества факторов [4].

Предприятия пищевой промышленности сталкиваются с видами рисков, основные из которых представлены на рисунке 2 [5, 6].



Рис. 2 - Основные виды рисков пищевой отрасли

Внедрение системы риск-менеджмента на пищевых предприятиях является важным шагом для обеспечения безопасности продукции, соблюдения нормативных требований и повышения конкурентоспособности.

Преимущества, проблемы и ограничения внедрения риск-менеджмента на пищевых предприятиях представлены в таблице 1 [5 - 7].

Таблица 1 -Преимущества, проблемы и ограничения внедрения риск-менеджмента на пищевых предприятиях

Преимущества			Проблемы и ограничения	
<i>Повышение уровня безопасности продукции</i>			<i>Недостаточная осведомленность персонала</i>	
Позволяет своевременно выявлять потенциальные угрозы здоровью потребителей и предотвращать возникновение аварийных ситуаций. Это достигается путем регулярного мониторинга качества сырья, контроля режимов и параметров технологических процессов, а также анализа возможных факторов риска			Многие сотрудники предприятий воспринимают систему как формальность и не осознают своей роли в обеспечении безопасности пищевой продукции. Для решения этой проблемы необходимы систематическое обучение и повышение квалификации сотрудников всех категорий	
<i>Оптимизация затрат</i>			<i>Сложность интеграции с существующими процессами</i>	
Эффективная система управления рисками способствует минимизации потери ресурсов и уменьшению издержек. Регулярный аудит и оценка рисков позволяют выявить слабые места в производственном процессе и принять меры по их устранению			Современные предприятия довольно часто имеют сложную структуру производственных процессов. Необходимо учитывать специфику каждого этапа производства, используемого оборудования и материалов, а также требования нормативной документации	
<i>Улучшение качества продукции</i>			<i>Трудности в оценке рисков</i>	
Контроль всех этапов технологического процесса обеспечивает стабильность характеристик продукта и соответствие установленным стандартам. Постоянный мониторинг ключевых показателей позволяет оперативно реагировать на изменения условий производства и поддерживать высокое качество продукции			Оценка рисков представляет собой сложный процесс, требующий глубокого понимания технологии производства и особенностей конкретных видов продукции. Часто возникает проблема объективной оценки уровня риска, поскольку разные специалисты могут давать противоречивые заключения	
<i>Увеличение конкурентоспособности</i>			<i>Отсутствие единой методологии оценки рисков</i>	
Эффективная система управления рисками повышает конкурентоспособность пищевого предприятия на рынке. Потребители отдают предпочтение тем предприятиям, которые обеспечивают высокий уровень безопасности продукции. Наличие у предприятия сертификата соответствия международным стандартам ISO свидетельствует о надежности производителя, вызывает доверие у			Отсутствие единого подхода к оценке рисков усложняет сравнение результатов исследований разных предприятий и принятие обоснованных решений. Различные методики могут приводить к разным выводам даже при одинаковых исходных данных, что снижает доверие к результатам оценивания и притормаживает процессы принятия управленческих решений	

**потребителей, а также дает выход на
новые рынки сбыта**

Для эффективного управления рисками в пищевой отрасли используют разнообразные методы и инструменты, среди которых:

- система ХАССП (НАССР - Hazard Analysis and Critical Control Points). Это система контрольных точек, предназначенная для идентификации, оценки и контроля потенциально опасных факторов на каждом этапе производственного цикла. Она позволяет минимизировать вероятность попадания небезопасного продукта на рынок;
- стандарт ISO 22000. Международный стандарт устанавливает требования к системам менеджмента безопасности пищевых продуктов. Его внедрение помогает повысить уровень защиты потребителей и снизить количество случаев заболеваний алиментарного типа;
- сертификация FSSC 22000. Данный сертификат подтверждает соответствие предприятия международным стандартам безопасности пищевых продуктов. Получив этот сертификат, предприятие демонстрирует свою приверженность высоким стандартам качества и надежности своей продукции;
- автоматизированные системы мониторинга и учета. Использование современных технологий, таких как RFID-метки, датчики температуры и влажности, программное обеспечение для отслеживания движения товаров позволяют оперативно выявлять отклонения и предотвращать возможные проблемы;
- статистический анализ данных. Применение методов статистического анализа позволяет выявить закономерности и тенденции в возникновении рисков, определить уязвимые места в производственных процессах и использовать меры по их устранению [6, 7, 8].

За последние годы отечественными предприятиями накоплен опыт практической реализации принципов системного менеджмента в части обеспечения продовольственной безопасности. Вместе с тем, наибольшее внимание стало уделяться вопросам интегрирования в эту систему риск-ориентированного подхода, позволяющего оперативно реагировать на появление несоответствий и управлять ими.

В связи с этим целью исследований является разработка регламента управления рисками пищевой безопасности в отношении молочной продукции.

В рамках реализации вышеуказанной цели были поставлены задачи: идентифицировать и провести оценку потенциальных рисков при производстве молочной продукции, разработать регламент управления рисками пищевой безопасности.

В работе были использованы методы анализа и обобщения данных. Для интерпретации полученных результатов применена диаграмма анализа рисков (рисунок 3).

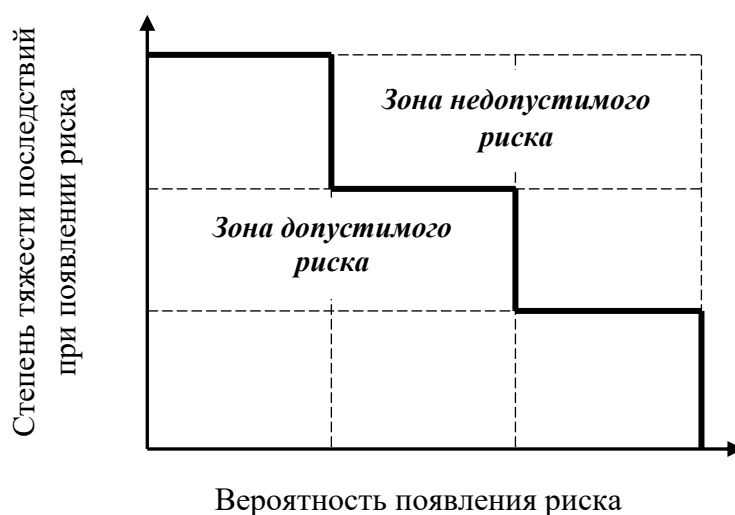


Рис.3 – Диаграмма анализа рисков

Результаты исследования

Молочные продукты являются важной частью рациона питания людей, обеспечивая организм важнейшими нутриентами. Однако производство молочной продукции тесно связано с потенциальными биологическими, физическими и химическими рисками, которые могут оказать отрицательное влияние на организм человека.

Эффективное управление рисками включает в себя последовательные шаги, позволяющие своевременно выявить потенциальные угрозы и предотвратить негативные последствия. Алгоритм внедрения элементов риск-менеджмента на пищевом предприятии представлен на рисунке 4.



Рис. 4 - Алгоритм внедрения элементов риск-менеджмента

Идентификация и оценка рисков при производстве молочных продуктов осуществлена посредством диаграммы анализа рисков с осями «Вероятность появления риска» и «Степень тяжести последствий при реализации риска» (рисунок 3). Данная диаграмма широко используется в практической деятельности перерабатывающих предприятий АПК, учитывающих принципы системного менеджмента безопасности пищевой продукции.

Использование диаграммы в условиях производства реальных объектов рассматривается как инструмент, демонстрирующий высокую степень надежности при выявлении зон потенциальных рисков. Она успешно применяется и обеспечивает точное

определение критически важных этапов производственных процессов пищевых продуктов, подверженных угрозам.

Управление потенциальными рисками в производстве молочных продуктов строится на комплексном подходе, охватывающем весь их процесс производства, и включает в себя контроль ингредиентов, соблюдение санитарных норм на производственных площадках, мониторинг технологических процессов, проверку оборудования, а также условий хранения готовой продукции. Именно такое комплексное управление позволяет оперативно реагировать на возможные риски и предотвращать возникновение опасных ситуаций, гарантируя безопасность каждого этапа производства.

Составление перечня объективных рисков, сопряженных с производством молочной продукции, осуществлялось на основе детального анализа первичной документации (спецификации на сырье и готовые продукты, технологические схемы производства), а также руководствуясь положениями нормативных документов в области технического регулирования, которые устанавливают обязательные стандарты безопасности пищевой продукции.

Применяя алгоритм оценки вероятности возникновения рисков проведен глубокий анализ существующих угроз и выявлена важность контроля над тремя основными видами опасностей: биологическими, физическими и химическими (рисунки 5-7) соответственно.

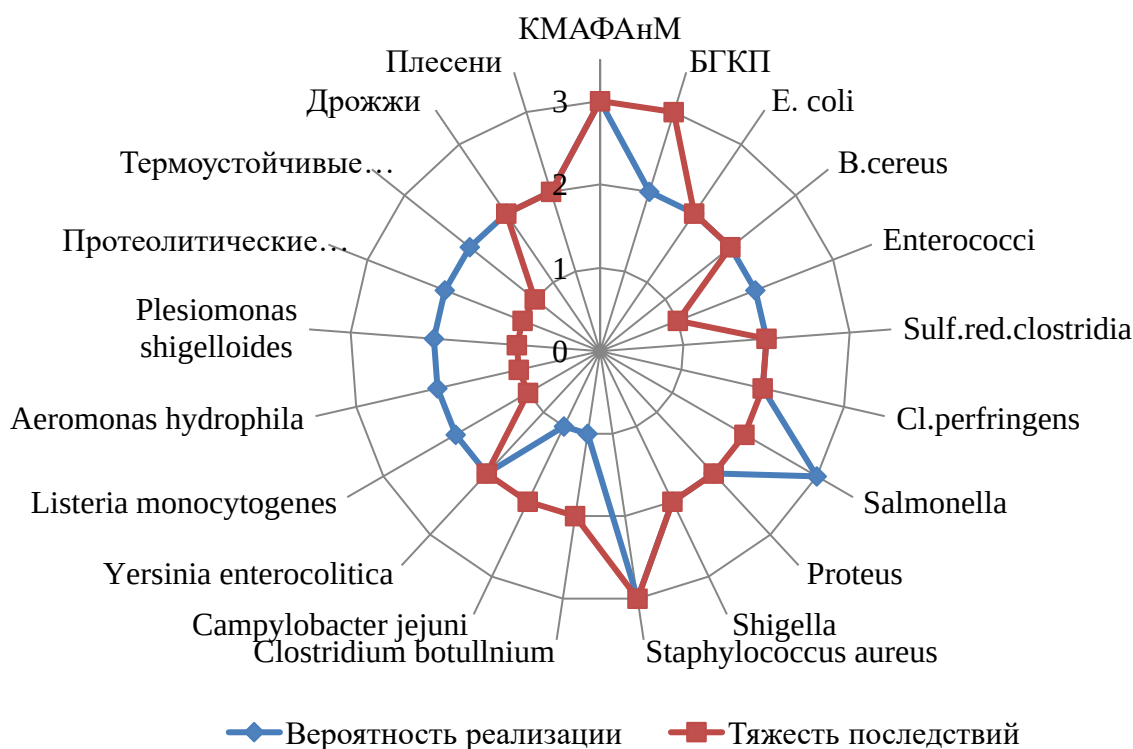


Рис. 5 - Биологические риски, сопряженные с производством молочной продукции

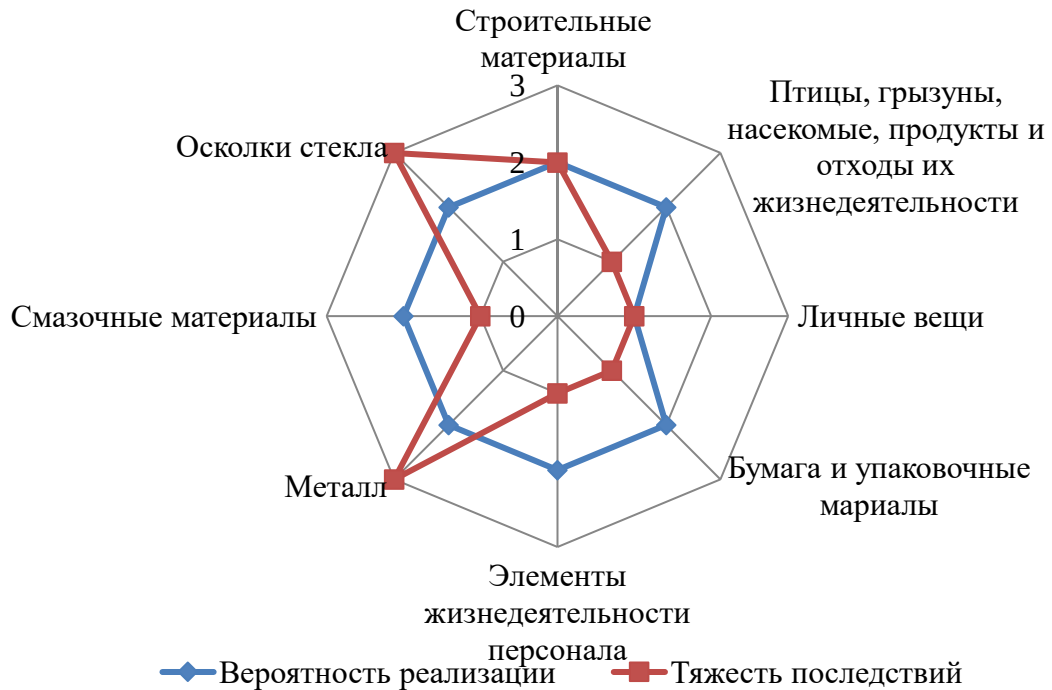


Рис. 6 - Физические риски, сопряженные с производством молочной продукции



Рис. 7 - Химические риски, сопряженные с производством молочной продукции

Полученные результаты показатели, что каждая из указанных категорий рисков требуют отдельного внимания и принятия мер на протяжении всего производственного цикла молочных продуктов.

Дальнейший анализ выявленных рисков будет способствовать эффективному снижению вероятности их возникновения, представляющих опасность для здоровья потребителей. Аналогичный подход находит подтверждение в исследованиях отечественных ученых, занимающихся вопросами обеспечения продовольственной безопасности. Научные публикации подтверждают, что грамотная идентификация и последующая минимизация рисков являются ключевыми факторами, обеспечивающими высокое качество и безопасность молочной продукции [9-14].

Выделение и подробное изучение потенциальных опасностей позволили разработать «Регламент управления рисками пищевой безопасности» (таблица 2), направленный на защиту интересов потребителей и повышение общего уровня доверия к молочным продуктам отечественного производства.

Таблица 2 – «Регламент управления рисками пищевой безопасности при производстве молочных продуктов»

Риск	Этап процесса	Нормативные документы	Мониторинг	Записи	Верификация	Корректирующие действия
Биологический	Приемка сырья и материалов	Технические регламенты ТС и ЕАЭС	Исследования показателей безопасности	Журнал приемки сырья, протоколы испытаний	Внутренние проверки	Возврат поставщику
	Подготовка сырья	Технические регламенты ТС и ЕАЭС	Исследования показателей безопасности	Журнал контроля санитарный условий	Внутренние проверки	Повторная обработка и мойка, инструктаж
	Пастеризация	Технологические инструкции по производству молочных продуктов	Анализ термограмм	Журнал контроля пастеризации и	Внутренние проверки	Контроль наличия фосфатазы
	Приемочный контроль готовой продукции	Технические регламенты ТС и ЕАЭС	Исследование показателей качества и безопасности	Журнал приемочного контроля качества готовой продукции	Внутренние проверки, лабораторный анализ готовой продукции	Переработка, утилизация
Физический	Подготовка сырья	Технологические инструкции	Осмотр технологической линии	Журнал контроля обслуживания технологической линии	Внутренние проверки	Техническое обслуживание технологической линии
	Приемочный контроль готовой продукции	ГОСТ, ТУ, Технические регламенты ТС и ЕАЭС	Исследование показателей качества	Журнал приемочного контроля качества готовой продукции	Внутренние проверки, лабораторный анализ готовой продукции	Переработка, утилизация
Химический	Приемка сырья и материалов	Технические регламенты ТС и ЕАЭС	Исследования показателей безопасности	Журнал приемки сырья, протоколы испытаний	Внутренние проверки	Возврат поставщику

В регламенте управления рисками производства молочной продукции отражены этапы технологических процессов, в которых могут возникнуть рассматриваемые риски,

нормативные документы, устанавливающие критические пределы выявленных видов рисков, а также процедуры мониторинга и способы корректирующих действий.

Разработанный регламент представляет собой внутренний организационный документ, предназначенный для эффективного управления рисками, основная цель которого заключается в минимизации вероятностных угроз здоровью потребителей, снижении экономических потерь производителя вследствие выпуска небезопасной продукции, а также соблюдении нормативных требований в области пищевого законодательства.

Таким образом, разработка и своевременное внедрение «Регламента управления рисками пищевой безопасности» играет ключевую роль в создании эффективной системы управления рисками на предприятии молочной отрасли. Данный документ позволит обеспечить прозрачность и четкость взаимодействия подразделений предприятий, сформировать единые подходы к оценке и минимизации выявленных рисков, служит инструментом стандартизации подходов к обеспечению безопасности.

Грамотно составленный и регулярно обновляемый регламент станет основой устойчивого развития предприятия, снизит вероятность возникновения кризисных ситуаций, укрепит доверие покупателей и партнеров, а также поддержит репутацию надежного поставщика качественной и безопасной молочной продукции.

Выводы

Риск-менеджмент является неотъемлемой частью системы управления качеством, позволяющей систематически выявлять возможные угрозы и предотвращать их негативные последствия, что способствует производству безопасной, стабильной и соответствующей продукции. Внедрение методов риск-менеджмента повышает конкурентоспособность предприятия и обеспечивает долгосрочную устойчивость бизнеса.

В работе был использован системный подход к выявлению и управлению рисками, с учетом специфики, присущей для производства пищевой продукции и в соответствии с требованиями, регламентируемыми отечественными и международными стандартами.

Решение поставленных задач позволило авторам идентифицировать и оценить риски при производстве молочной продукции, что обеспечивает высокий уровень безопасности готовой продукции, снижает финансовые потери и повышает доверие потребителей.

Выполненная работа способствует эффективному управлению потенциальными угрозами, что является важнейшим условием успешного функционирования предприятия.

Список источников

1. Афолина И.А., Горчакова Т.В. Развитие теории оценки и управления рисками: от теории вероятностей до риск-менеджмента на предприятии // Микроэкономика. 2013. № 1. С. 36-39. EDN: PWVZIN
2. Киселев А.А. Риск-менеджмент и управление рисками: проблемы обоснования сущности понятий как научных категорий теории и практики управления организациями // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 3-1 (61). С. 82-85. DOI: 10.24411/2411-0450-2020-10173
3. Щербин В.К. Кто изучает кризисы и риски? научные ресурсы мировой риск-аналитики // Журнал Белорусского государственного университета. Социология. 2018. № 2. С. 35-47. EDN: VQAPIO
4. Евдохина О.С., Зинич А.В., Романова Н.П., Дмитренко Е.А. Оценка взаимосвязи эффективности аграрного производства, численности и уровня жизни сельского населения Омской области // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 2-2. С. 434. EDN: UZJEFV
5. Пучка О.В., Юракова Т.Г., Юраков Н.С. Управление рисками на предприятиях пищевой промышленности // В сборнике: Наукоемкие технологии и инновации (XXIII научные чтения). Международная научно-практическая конференция, посвященная 65-летию БГТУ им. В.Г. Шухова. 2019. С. 101-106. EDN: YNPBKD

6. Неминуший А.В. Роль и совершенствование системы управления рисками компаний пищевой промышленности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13. № 3-1. С. 603-611. DOI: 10.34670/AR.2023.86.49.042
7. Динер Ю.А., Юрк Н.А. Реализация системного менеджмента в области обеспечения продовольственной безопасности // Продовольственная политика и безопасность. 2023. Т. 10. № 4. С. 735-748. DOI: 10.18334/ppib.10.4.118910
8. Анисимова М.А., Слесарчук А.В. О мерах по обеспечению качества и безопасности пищевой продукции // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. 2023. № 12. С. 38-41. DOI: 10.24412/2071-6168-2023-12-38-39
9. Юрк Н.А., Динер Ю.А. Анализ опасных факторов в системе менеджмента безопасности пищевой продукции // Продовольственная политика и безопасность. 2023. Т. 10. № 4. С. 749-762. DOI: 10.18334/ppib.10.4.118909
10. Борцова Е.Л., Лаврова Л.Ю. Механизмы управления рисками качества и безопасности молочной продукции // Молочная промышленность. 2020. № 10. С. 27-30. EDN: JNQVJZ
11. Лазукина Е.Н., Бекиров Ш.Н. Анализ методов и способов управления производственным риском в мясной промышленности // Человек-Природа-Общество: Теория и практика безопасности жизнедеятельности, экологии и валеологии. 2019. № 5 (12). С. 39-42. EDN: EUAJUM
12. Маницкая Л.Н., Коренкова А.А. Система ХАССП в молочной промышленности // Молочная промышленность. 2022. № 9. С. 52-53. EDN: ECOBYO
13. Динер Ю.А., Юрк Н.А. Процесс планирования безопасности при производстве сыра с ягодным наполнителем // Наука и Образование. 2023. Т. 6. № 3. EDN: RCWFIB
14. Гаврилова Ю.А. О проблемах обеспечения безопасности продукции агропромышленного комплекса // Успехи современного естествознания. 2014. № 5. С. 223-224. EDN: SBDLCT

Сведения об авторах

Юрк Наталия Анатольевна, доцент кафедры разведения и генетики сельскохозяйственных животных, Омский государственный аграрный университет им. П.А. Столыпина, г. Омск, Россия.

Динер Юлия Александровна, доцент кафедры разведения и генетики сельскохозяйственных животных, Омский государственный аграрный университет им. П.А. Столыпина, г. Омск, Россия.

Information about the authors

Yurk Natalia Anatolyevna Associate Professor, Department of Farm Animal Breeding and Genetics, P.A. Stolypin Omsk State Agrarian University, Omsk, Russia.

Diner Yulia Aleksandrovna, Associate Professor, Department of Farm Animal Breeding and Genetics, P.A. Stolypin Omsk State Agrarian University, Omsk, Russia.

УДК 332.05

DOI 10.26118/2782-4586.2025.61.62.019

Лыжова Анна Валерьевна

Казанский (Приволжский) федеральный университет»

**Модельный подход к оценке эффективности взаимодействия
университета и бизнеса в реализации инициатив устойчивого развития
(на примере Республики Татарстан)**

Аннотация. В статье представлен разработанный автором модельный подход к оценке эффективности партнерства между университетом, бизнесом и государством для реализации инициатив устойчивого развития. В качестве методического инструментария предложен интегральный индекс качества партнерства, структурно объединяющий пять ключевых компонентов: институциональная зрелость, ресурсная синергия, инновационная продуктивность, социальный капитал и устойчивость взаимодействия. Методика апробирована на примере стратегического сотрудничества между Казанским федеральным университетом и ПАО «СИБУР-холдинг» в Республике Татарстан. По результатам расчетов установлено, что общее значение индекса для данного партнерства соответствует хорошему уровню (0,664). Наибольшую эффективность демонстрируют компоненты, характеризующие ресурсную синергию, инновационную продуктивность и устойчивость взаимодействия. Выявлены зоны для дальнейшего развития, в частности, усиление институциональной зрелости через формализацию процедур мониторинга и управления. Практическая значимость исследования заключается в предоставлении органам власти, университетам и компаниям универсального инструмента для количественной оценки, мониторинга и стратегического планирования совместной деятельности, направленной на достижение целей устойчивого развития и научно-технологического прогресса региона.

Ключевые слова: Устойчивое развитие, социальная ценность, высшее образование, университет

Благодарность: Работа выполнена за счет гранта Академии наук Республики Татарстан, предоставленного молодым кандидатам наук (постдокторантам) с целью защиты докторской диссертации, выполнения научно-исследовательских работ, а также выполнения трудовых функций в научных и образовательных организациях Республики Татарстан в рамках Государственной программы Республики Татарстан «Научно-технологическое развитие Республики Татарстан».

Lyzhova Anna Valeryevna

Kazan Federal University

**A model approach to assessing the effectiveness of university-business interactions in
implementing sustainable development initiatives (on example of the Republic of
Tatarstan)**

Annotation. The article presents an author-developed model approach to assessing the effectiveness of University-Business-Government partnerships in implementing sustainable development initiatives. The scientific and methodological toolkit is based on a composite Partnership Quality Index, which structurally integrates five key components: institutional maturity, resource synergy, innovation productivity, social capital, and interaction sustainability. The methodology was tested using the case of strategic cooperation between Kazan Federal University and PJSC SIBUR Holding in the Republic of Tatarstan. The calculation results determined that the overall Partnership Quality Index value for this partnership corresponds to a good level (0.664). The components demonstrating the highest efficiency are resource synergy, innovation productivity, and interaction sustainability. Areas for further development were

identified, particularly strengthening institutional maturity through the formalization of monitoring and management procedures. The practical significance of the research lies in providing public authorities, universities, and companies with a universal tool for the quantitative assessment, monitoring, and strategic planning of joint activities aimed at achieving the region's sustainable development and scientific-technological progress goals.

Keywords: Sustainable development, social value, higher education, university

Funding: This research was funded by a grant from the Academy of Sciences of the Republic of Tatarstan, provided to young PhD holders (postdocs) to support doctoral dissertation defense, scientific research, and professional activities in research and educational organizations of Tatarstan under the state program "Scientific and Technological Development of the Republic of Tatarstan".

Введение

В условиях перехода к экономике знаний и четвертой промышленной революции особую значимость приобретает создание эффективных механизмов взаимодействия между образовательными организациями, государством и бизнесом [1-3].

Для Республики Татарстан, где сформирована уникальная модель взаимодействия власти, университетов и корпораций, разработка научно обоснованного модельного подхода к организации такого взаимодействия становится стратегической задачей [4-5].

Результаты исследования

Для организации научно обоснованного управления взаимодействием между образованием, бизнесом и государством, обеспечивающим устойчивое развитие региона в долгосрочной перспективе, нами предлагается модель Индекса качества партнерства, который представляет собой композитный показатель, количественно оценивающий эффективность взаимодействия между образовательными организациями, бизнес-структурами и государственными органами в процессе достижения Целей устойчивого развития ООН и национальных целей развития Российской Федерации.

Структура индекса включает в себя 5 компонентов и 20 показателей:

- компонент K_1 «Институциональная зрелость» (5 показателей);
- компонент K_2 «Ресурсная синергия» (4 показателя);
- компонент K_3 «Инновации» (5 показателей);
- компонент K_4 «Социальный капитал» (3 показателя);
- компонент K_5 «Устойчивость» (3 показателя).

Выделение указанных компонентов обеспечивает научно обоснованный баланс между экономической эффективностью (компоненты K_2 и K_3), управленческой надежностью (компонент K_1) и социальной устойчивостью (компоненты K_4 и K_5), что особенно важно для Республики Татарстан с ее диверсифицированной экономикой и сильными региональными традициями делового сотрудничества.

Таблица 1 – Структура модели индекса качества партнерства

Компонент индекса	Тип показателей	Максимальное количество баллов по компоненту	Делитель	Максимальное значение компонента в индексе	Вес компонента в индексе, %
Институциональная зрелость (K_1)	Разношкальные баллы (0-5)	20	20	1	20
Ресурсная синергия (K_2)	Нормализованные (0-1)	4	4	1	20
Инновационная продуктивность (K_3)	Нормализованные (0-1)	5	5	1	20
Социальный капитал (K_4)	Нормализованные (0-1)	3	3	1	20

Устойчивость (K ₅)	Нормализованные (0-1)	3	3	1	20

Агрегация компонентов индекса производится по формуле:

$$\text{ИКП} = 0,2 \times K_1 + 0,2 \times K_2 + 0,2 \times K_3 + 0,2 \times K_4 + 0,2 \times K_5 \quad (1)$$

Итоговое значение индекса качества партнерства следует интерпретировать следующим образом:

- 0,00-0,39 – критический уровень;
- 0,40-0,59 – удовлетворительный уровень;
- 0,60-0,79 – хороший уровень;
- 0,80-1,00 – отличный уровень.

Методика оценки каждого компонента индекса качества партнерства приведена в таблице 2.

Таблица 2 – Метода оценки индекса качества партнерства

Наименование группы показателей	Показатели	Критерии	Максимальное количество баллов
Институциональная зрелость	Наличие стратегического соглашения	0 баллов: Нет документа 1 балл: Меморандум о намерениях 2 балла: Рамочное соглашение 3 балла: Детальный стратегический план (3+ года)	3
	Юридическая оформленность отношений	0 баллов: Нет договора 1 балл: Типовой договор +1 балл: За каждый специальный раздел (права на интеллектуальную стоимость, ответственность, форс-мажор)	5
	Механизмы разрешения споров	0 баллов: Нет процедур 1 балл: Общие формулировки 2 балла: Прописана медиация 3 балла: Арбитражная оговорка 4 балла: Создана совместная комиссия	4
	Система мониторинга	+1 за каждый элемент: 1. Ключевые показатели 2. Регулярные отчеты 3. Автоматизированная платформа	3
	Прозрачность принятия решений	Оценивается по 5 критериям (да=1, нет=0): 1. Публикация протоколов 2. Доступность для СМИ 3. Участие независимых экспертов 4. Обратная связь от стейкхолдеров 5. Голосование по ключевым вопросам	5
Ресурсная синергия	Доля совместного оборудования	Удельный вес балансовой стоимости общего оборудования в	1

		общей стоимости основных средств	
	Объем софинансирования	Нормализация по шкале 0-1 Минимум: менее 1 млн. руб. → 0 Максимум: 500 млн. руб. → 1	1
	Перекрестное использование кадров	+1 за каждый тип: 1. Ежегодный прирост числа студентов, прошедших стажировки / практики у партнёра. 2. Участие бизнеса в образовательном процессе университета. 3. Участие КФУ в проектах компании. 4. Обучение сотрудников компании по программам ДПО на площадке университета Среднее арифметическое / 4	1
	Совместные инфраструктурные решения	+1 за каждый тип: 1. Общие лаборатории 2. Совместные центры компетенций 3. Единые IT-системы 4. Коллективные базы данных 5. Общие площадки для мероприятий Среднее арифметическое / 5	1
Инновационная продуктивность	Количество совместных патентов	Нормализация по шкале 0-1 Минимум: нет патентов → 0 Максимум: более 5 патентов → 1	1
	Скорость коммерциализации	Отношение числа коммерциализированных разработок к общему числу начатых инновационных проектов за год	1
	Коэффициент новизны	Анкетирование по 3 вопросам (шкала 1-10): 1. Уровень технологической готовности 2. Наличие аналогов 3. Потенциал коммерциализации Среднее арифметическое / 10	1
	Количество стартапов	Нормализация по шкале 0-1 Минимум: нет стартапов → 0 Максимум: более 5 патентов → 1	1
	Публикационная активность	0 баллов: Нет совместных публикаций 1 балл: Есть совместные публикации в изданиях ВАК / Scopus / WoS	1
Социальный капитал	Уровень доверия (опросы)	Анкетирование по 5 вопросам (шкала 1-10):	1

		1. Готовность рекомендовать партнера 2. Уверенность в выполнении обязательств 3. Открытость в общении 4. Оценка компетенций 5. История выполнения обещаний Среднее арифметическое / 10	
	Длительность соглашений	Нормализация по шкале 0-1 Минимум: менее 1 года → 0 Максимум: более 5 лет → 1	1
	Репутационный индекс	Доля позитивных упоминаний в общем количестве упоминаний	1
Устойчивость взаимодействия	Система преемственности, обеспечивающая непрерывность сотрудничества и передачу знаний	0 баллов: Отсутствует 1 балл: Имеется документ	1
	Гибкость условий	+1 за каждый механизм: 1. Ревизия условий 2. Возможность корректировки 3. Автоматическая пролонгация Среднее арифметическое / 3	1
	Устойчивость к ротации кадров	0 баллов: Сотрудничество прекратится при уходе 1-2 ключевых менеджеров с любой стороны. 1 балл: Есть риски срыва проектов при смене ответственных лиц. 2 балла: Процессы формализованы, смена лиц приводит к временным задержкам, но не к остановке. 3 балла: Существует пул из нескольких ответственных лиц с каждой стороны, дублирующих функции. Среднее арифметическое / 3	1

Данная методика обеспечивает объективную и воспроизводимую систему оценки качества партнерств с возможностью адаптации под конкретные отраслевые и региональные особенности.

Выводы

Апробация предлагаемой методики проведена на примере ведущего университета Республики Татарстан – Казанского федерального университета и его индустриального партнера ПАО «СИБУР-холдинг».

Таблица 3 – Оценка компонента «Институциональная зрелость» индекса качества партнерства КФУ-ПАО «СИБУР-холдинг»

Наименование группы показателей	Показатели	Критерии	Количество баллов
Институциональная зрелость	Наличие стратегического соглашения	Рамочное соглашение	2
	Юридическая оформленность отношений	Типовой договор, включающий специальные пункты: - соблюдение условий о неразглашении конфиденциальной информации предприятий группы СИБУР; - ознакомление работников и третьих лиц, привлеченных КФУ для совместных проектов, с Договорными условиями СИБУР (Общие условия о конфиденциальности группы компаний СИБУР, Положение о персональных данных, Требования в области комплаенс)	3
	Механизмы разрешения споров	Общие формулировки	1
	Система мониторинга	Ключевые показатели	1
	Прозрачность принятия решений	Соглашение о сотрудничестве между КФУ и СИБУР доступно для ознакомления. Информация о совместных лабораториях размещается на новостных порталах	2
Общая сумма баллов по компоненту			9

Результаты оценки компонента «Институциональная зрелость» демонстрируют средний уровень развития (9 баллов из 20, нормализованное значение — 0,45). Наличие рамочного соглашения и юридически оформленных отношений с дополнительными условиями свидетельствует о структурной основе взаимодействия.

Однако низкие баллы за механизмы разрешения споров, систему мониторинга и прозрачность принятия решений указывают на необходимость усиления формализованных процедур и повышения открытости.

Таблица 4 – Оценка компонента «Ресурсная синергия» индекса качества партнерства КФУ-ПАО «СИБУР-холдинг»

Наименование группы показателей	Показатели	Критерии	Количество баллов
Ресурсная синергия	Доля совместного оборудования	Совместно используемое оборудование (установки в НИЛ КФУ, фабрика катализаторов) составляет 3,5% от общей балансовой стоимости основных средств КФУ, задействованных в НИОКР	0,035
	Объем софинансирования	Кумулятивный объем инвестиций за весь период сотрудничества превысил 700 млн. руб.	1
	Перекрестное использование кадров	1. Ежегодные наборы на стажировки и практики студентов КФУ (Химического института, Института управления, экономики и финансов, Института международных отношений). 2. В 2026 г. запуск Центра научных исследований и масштабирования технологий СИБУР в Казани, куда приглашены ученые КФУ. 15 пилотных установок и центр прототипирования доступны для совместных проектов с КФУ. 3. Участие представителей компании в проведении лекций и мастер-классов для студентов КФУ.	0,75
	Совместные инфраструктурные решения	1. Общие лаборатории: - НИЛ по разработке и исследованию гетерогенных катализаторов; - НИЛ «Синтетические полимерные материалы и композиты». 2. Совместные центры компетенций: 3. Общие площадки для мероприятий: - Фабрика катализаторов в п. Столбищи совместно с АО «СИБУР-РТ»; - строительство здания общежития для Набережночелнинского филиала КФУ; - строительство здания цеха опытного производства КФУ по адресу: г. Казань, ул. Модельная, д. 2	0,6
Общая сумма баллов по компоненту			2,385

Показатель компонента «Ресурсная синергия» демонстрирует высокую эффективность (2,385 балла из 4, нормализованное значение — 0,60).

Значительный объем софинансирования (более 700 млн рублей), активное перекрестное использование кадров и развитие инфраструктуры подтверждают глубокую интеграцию ресурсов партнеров.

Таблица 5 – Оценка компонента «Инновационная продуктивность» индекса качества партнерства КФУ-ПАО «СИБУР-холдинг»

Наименование группы показателей	Показатели	Критерии	Количество баллов
Инновационная продуктивность	Количество совместных патентов	КФУ и СИБУР совместно владеют патентами на разработку новых материалов: «способы получения катализаторов полимеризации» и «олигомеры этилена»	0,4
	Скорость коммерциализации	Совместные проекты по катализаторам и композиционным материалам запущены в опытно-промышленное производство. В работе проекты по разработке катализаторов для достижения технологической безопасности отрасли, гетерогенного катализа, новых материалов на ранних стадиях исследования	1
	Коэффициент новизны	Катализатор, полученный в результате совместного проекта, разработан в рамках импортозамещения и предназначен для скелетной изомеризации бутиленов. В рамках реализации совместных проектов с партнерами СИБУР обеспечил технологическую независимость ключевых компонентов для синтетических каучуков и АБС-пластиков	1
	Количество стартапов	НИЛ по разработке и исследованию гетерогенных катализаторов и НИЛ «Синтетические полимерные материалы и композиты»	0,4
	Публикационная активность	Публикации в российских и международных журналах по катализаторам и полимерам	1
Общая сумма баллов по компоненту			3,8

Значение компонента «Инновационная продуктивность» достигло хорошего уровня (3,8 балла из 5, нормализованное значение — 0,76). Высокие результаты по скорости коммерциализации, коэффициенту новизны и публикационной активности подчеркивают практическую ориентированность сотрудничества. Однако количество совместных патентов и стартапов требует увеличения для достижения максимальных значений.

Таблица 6 – Оценка компонента «Социальный капитал» индекса качества партнерства КФУ-ПАО «СИБУР-холдинг»

Наименование группы показателей	Показатели	Критерии	Количество баллов
Социальный капитал	Уровень доверия (опросы)	Наличие общего оборудования свидетельствует о высоком уровне доверия и глубокой интеграции, снижая капитальные затраты компаний и ускоряя НИР. СИБУР входит в Топ-20 рейтинга работодателей hh.ru, победитель Премии HR-бренд	0,8
	Длительность соглашений	2 года (с 2023 года)	0,4
	Репутационный индекс	В СМИ КФУ и СИБУР-РТ упоминаются преимущественно в позитивном контексте: запуск новых лабораторий, совместные проекты, инвестиции в инфраструктуру. На основе мониторинга 50 упоминаний за отчетный период выявлено, что доля позитивных упоминаний (одобрение, благодарность, анонс успешных проектов) составила 90%, доля нейтральных упоминаний 10%, негативных упоминаний не зафиксировано	1
Общая сумма баллов по компоненту			2,2

Показатель компонента «Социальный капитал» находится на удовлетворительном уровне (2,2 балла из 3, нормализованное значение — 0,73). Высокий уровень доверия и позитивный репутационный индекс отражают прочность отношений. Короткая длительность соглашений (2 года) ограничивает потенциал компонента, что указывает на необходимость долгосрочного планирования.

Таблица 7 – Оценка компонента «Устойчивость взаимодействия» индекса качества партнерства КФУ-ПАО «СИБУР-холдинг»

Наименование группы показателей	Показатели	Критерии	Количество баллов
Устойчивость взаимодействия	Система преемственности, обеспечивающая непрерывность сотрудничества и передачу знаний	Планы по созданию специализированной магистратуры в КФУ, что позволит будущим специалистам получать знания в области гетерогенного катализа, а также работать на установках научного центра «СИБУР-Инновации»	1
	Гибкость условий	Согласно п. 3.1 Соглашение о сотрудничестве между КФУ и СИБУР действует бессрочно. Согласно п. 2.7 конкретное содержание совместной	0,67

		деятельности определяется на основе отдельных договоров, соглашений и протоколов	
	Устойчивость к ротации кадров	Процессы формализованы, смена лиц приводит к временным задержкам, но не к остановке	0,67
Общая сумма баллов по компоненту			2,34

Оценка компонента «Устойчивость взаимодействия» демонстрирует высокий результат (2,34 балла из 3, нормализованное значение — 0,78). Наличие системы преемственности, гибкость условий и устойчивость к ротации кадров обеспечивают стабильность сотрудничества даже в условиях изменений.

Таблица 8 – Оценка индекса качества партнерства КФУ-ПАО «СИБУР-холдинг»

Компонент индекса	Максимальное количество баллов по компоненту	Фактическое количество баллов по компоненту	Нормализованное значение компонента в индексе	Вес компонента в индексе, %	Нормализованное значение компонента в индексе
Институциональная зрелость (K ₁)	20	9	0,45	20	0,09
Ресурсная синергия (K ₂)	4	2,385	0,60	20	0,12
Инновационная продуктивность (K ₃)	5	3,8	0,76	20	0,152
Социальный капитал (K ₄)	3	2,2	0,73	20	0,146
Устойчивость взаимодействия (K ₅)	3	2,34	0,78	20	0,156
Индекс качества партнерства					0,664

Таким образом, рассчитанный индекс качества партнерства Казанского федерального университета и ПАО «СИБУР-холдинг» составляет 0,664, что соответствует хорошему уровню.

Наибольший вклад в индекс внесли компоненты «Инновационная продуктивность» (0,152), «Устойчивость» (0,156) и «Социальный капитал» (0,146). Наименьший вклад — «Институциональная зрелость» (0,09), что указывает на резерв для совершенствования управленческих механизмов.

Заключение

Результаты анализа показывают, что сотрудничество КФУ и ПАО «СИБУР-холдинг» характеризуется масштабными совместными инфраструктурными решениями, значительным объемом инвестиций, созданием новых лабораторий и производственных линий, развитием кадрового потенциала и позитивным информационным сопровождением. Взаимодействие охватывает научные исследования, коммерциализацию разработок, образовательные программы и формирование устойчивой системы преемственности.

В качестве рекомендаций по развитию сотрудничества между университетом и бизнесом можно рассмотреть увеличение фокуса на коммерциализацию - возможность создания совместного венчурного фонда для более агрессивного вывода стартапов на рынок, а также более активное участие в индустриальной поддержке студенческих стартапов.

Список источников

1. Каракчиева И.В. Международный опыт развития партнерства между государством и бизнес-сообществом в сфере образования // Научный журнал. - 2016. - №2(3). - С. 45-48.
2. Миронова Д.Ю., Баранов И.В., Коваленко М.А., Руденко В.В. К вопросу о государственной поддержке проектов по кооперации вузов, предприятий и органов власти в области циркулярной экономики России // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2024. – Т. 22, № 3. – С. 72-82.
3. Миронова Д.Ю., Будрин А.Г., Баранов И.В., Кривошеев В.Е. Развитие эффективной кооперации вузов, бизнеса и государства при формировании зоны промышленного симбиоза // Региональная экономика. Юг России. – 2023. – Т. 11, № 4. – С. 28–40.
4. Оверчук Л.А. Социальное партнерство как способ межсекторного взаимодействия в условиях модернизации высшего образования // Власть. - 2017. – № 12. – С. 21–28.
5. Пустынникова Е.В. Разработка направлений стратегического партнерства в системе высшего образования // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». - 2018. - Т. 12, № 3. - С. 117–126.

Сведения об авторе

Лыжова Анна Валерьевна, к.э.н., доцент, заведующий кафедрой учета, анализа и аудита Института управления, экономики и финансов ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», Республика Татарстан, г. Казань, Россия

Information about the author

Lyzhova Anna Valeryevna, PhD, Associate Professor, Head of Department of Accounting, Analysis and Audit at the Institute of Management, Economics and Finance, Kazan Federal University, Russia

УДК 330.1

DOI 10.26118/2782-4586.2025.68.51.020

Косенчук Ольга Виталиевна

Омский государственный аграрный университет

Зинич Алла Владимировна

Омский государственный аграрный университет

Искусственный интеллект в управлении экономическими рисками: современные тенденции и перспективы

Аннотация. Современный мир характеризуется высоким уровнем неопределённости и риска, что вынуждает организации искать способы минимизации негативных воздействий внешних и внутренних факторов. Одной из наиболее эффективных технологий, позволяющей решать подобные задачи, является искусственный интеллект (ИИ). Он применяется для анализа больших объемов данных, прогнозирования событий и выработки рекомендаций по снижению экономических рисков. Особенно актуально использование данных технологий в агропромышленном комплексе, особенностью которого является комплексность и многомерность проявляемых рисков. В исследовании рассматриваются направления использования технологий ИИ для выявления и снижения стратегических, финансовых, технических, регуляторных, социальных, кадровых и экологических рисков для предприятий АПК. Рассмотрены основные барьеры их внедрения. Предложенный системный подход к управлению экономическими рисками способствует повышению устойчивости, эффективности и адаптивности аграрного производства к динамично изменяющимся условиям, что является критически важным для устойчивого развития АПК в современных условиях.

Ключевые слова: искусственный интеллект, риски, управление, тенденции, эффективность

Kosenchuk Olga Vitalievna

Omsk State Agrarian University

Zinich Alla Vladimirovna

Omsk State Agrarian University

**Artificial intelligence in economic risk management:
current trends and prospects**

Annotation. The modern world is characterized by a high level of uncertainty and risk, which forces organizations to look for ways to minimize the negative effects of external and internal factors. One of the most effective technologies for solving such problems is artificial intelligence (AI). It is used to analyze large amounts of data, predict events, and make recommendations to reduce economic risks. The use of these technologies in the agro-industrial complex is especially relevant, the peculiarity of which is the complexity and multidimensionality of the risks involved. The study examines the use of AI technologies to identify and reduce strategic, financial, technical, regulatory, social, personnel and environmental risks for agricultural enterprises. The main barriers to their implementation are considered. The proposed systematic approach to economic risk management helps to increase the sustainability, efficiency and adaptability of agricultural production to dynamically changing conditions, which is critically important for the sustainable development of agriculture in modern conditions.

Keywords: artificial intelligence, risks, management, trends, efficiency.

Введение. Современная экономическая среда характеризуется высокой степенью неопределенности и многочисленными рисками, которые могут оказать существенное влияние на устойчивость и эффективность хозяйственных процессов

Для повышения эффективности управления экономическими рисками достаточно остро встает вопрос о применении инновационных технологий особенно в условиях динамично меняющегося рынка и глобализации бизнеса. Искусственный интеллект (ИИ) в данном направлении выступает как один из самых перспективных инструментов, способный предложить решения для оперативного управления на основе анализа больших данных и прогнозирования ситуаций. Возможности ИИ достаточно широки, он позволяет оптимизировать ресурсы предприятия, минимизировать затраты, своевременно выявить потенциальные риски, более точно сделать прогноз развития. Внедрение ИИ с использованием машинного обучения, автоматизации и нейросетей может способствовать снижению влияния негативных факторов на бизнес и легче адаптироваться к изменяющимся условиям в экономике.

Важное значение использования ИИ имеет для отдельных отраслей, например в агропромышленном комплексе, играющем стратегическую роль в обеспечении продовольственной безопасности и комплексном развитии сельских территорий. В данной отрасли на агробизнес влияет много специфических экономических рисков. К таким рискам относятся изменения климата, миграционный отток населения из села, диспаритет цен и другие факторы. Вместе с тем, принятие оперативных управленческих решений зависит от качества различных данных в сфере производства и финансов, а также скорости их обработки. В связи с этим, открываются новые горизонты при использовании ИИ и связанных с ним современных технологий, которые уменьшат влияние экономических рисков и повысят эффективность агробизнеса.

Применение ИИ способствует совершенствованию прогнозирования урожайности, оптимизации управленческих процессов, улучшению систем мониторинга и предотвращению потерь. В условиях растущих вызовов, связанных с изменением климата и экономической турбулентностью, необходимость интеграции ИИ становится не только актуальной, но и критически важной задачей.

Цель исследования заключается в представлении авторского видения на перспективу интеграции искусственного интеллекта в управлении экономическими рисками организаций и повышения эффективности принятия управленческих решений.

Научная новизна исследования заключается в предложении комплексного подхода к управлению рисками в АПК с использованием технологий ИИ, который учитывает специфику отрасли и предлагает практические рекомендации для внедрения цифровых технологий.

Авторская гипотеза заключается в предположении, что использование технологий искусственного интеллекта позволит значительно повысить точность идентификации и минимизации экономических рисков по сравнению с традиционными методами, что способствует улучшению стратегического управления организациями.

Материалы исследования могут быть использованы в образовательном процессе, в системе повышения квалификации кадров, руководителями и специалистами предприятий, научными работниками.

Методология исследования.

Исследование основано на анализе теоретических концепций использования технологий искусственного интеллекта при управлении рисками, изучении отечественного и зарубежного опыта, анализе статистических данных о внедрении данных технологий в российском сельском хозяйстве. Применялись методы системного анализа, сравнительного анализа, синтеза и моделирования.

Результаты исследования.

За последнее время ИИ стремительно проникает во все сферы экономики, что вызвало заметное внимание ученых к использованию этих технологий в сфере управления

рисками. Экономические риски в широком смысле обычно определяют как шанс наступления ситуаций, способных негативно отразиться на денежных потоках, деятельности предприятий и намеченных задачах кампании [1, 4, 6, 18]. Управление такими рисками требует эффективных инструментов анализа, прогнозирования и корректирующих мер, в этом контексте ИИ рассматривается как инновационный метод, способный повысить качество и скорость принятия решений [12, 13, 20].

Многочисленные работы выделяют возможность применения машинного обучения, нейронных сетей и алгоритмов глубокого обучения для анализа больших данных (bigdata), которые традиционные методы не всегда способны адекватно обрабатывать [2, 9, 11, 26]. Например, ряд исследований демонстрируют эффективность использования методов машинного обучения для прогнозирования финансовых рисков на фондовом рынке, что существенно превосходит классические статистические модели [21, 22].

В экономической сфере ИИ используется для оценки кредитных рисков, выявления мошенничества и управления рыночной волатильностью [23, 28]. Много внимания уделяется интеграции ИИ с системами управления предприятием (ERP) и бизнес-аналитикой, что позволяет в реальном времени отслеживать ключевые показатели, идентифицировать аномалии и быстро реагировать на угрозы [3, 15].

Особое место в научных исследованиях занимает анализ применения ИИ в агропромышленном комплексе. В силу специфики сектора, где риски связаны с природными, экономическими и социальными факторами, ИИ выступает как инструмент комплексного прогнозирования и поддержки принятия решений [7, 19]. Так, технология спутникового мониторинга и обработки данных с помощью ИИ помогает прогнозировать погодные условия, выявлять болезни растений и оптимизировать использование ресурсов [24, 27].

Публикации последних лет отмечают значительный прогресс в применении ИИ для управления рисками в АПК: автоматизация контроля качества продукции, оценка рисков потерь урожая, оптимизация цепочки поставок и финансовое планирование [16, 17]. Вместе с тем, ряд исследований указывает на существенные барьеры для внедрения и продуктивного использования ИИ: недостаток квалифицированных кадров, высокая стоимость внедрения технологий, а также вопросы интеграции ИИ с традиционными методами управления [8, 14]. Более того, в последние годы появляется все больше публикаций, посвящённых анализу этических и правовых аспектов использования ИИ в экономике, что отражает актуальность всестороннего подхода к внедрению инноваций [5, 10, 25].

В результате проведенных исследований авторы выявили ряд актуальных экономических рисков, характерных для российской экономики при внедрении ИИ в систему управления производством и провели классификацию возможных рисков:

1. *Стратегические риски*, которые возникают из-за длительных и масштабных изменений, влияющих на общую бизнес-модель и позиционирование предприятия. К данной группе авторы относят:

- технологические риски (недостаточная адаптация ИИ к специфике отрасли и региональным особенностям, несоответствие ИИ-систем стратегическим целям компании, вероятность устаревания ИИ-технологий);

- рыночные риски (изменение спроса и конкуренции вследствие цифровой трансформации в экономике, негативная реакция потребителей или бизнес-партнеров на внедрение ИИ);

- риски управления (ошибки в выборе стратегии внедрения ИИ, недостаток квалифицированных специалистов для разработки и сопровождения ИИ-решений).

2. *Финансовые риски* связаны с вложениями, затратами и потенциальными финансовыми потерями. К данной группе авторы относят:

- инвестиционные риски (высокая стоимость разработки и внедрения ИИ-систем, недополучение ожидаемой отдачи от инвестиций, недостаток инвестиций, высокие риски

ведения бизнеса и недостаточная развитость финансового рынка сдерживают приток инвестиций в новые технологии и инфраструктуру);

- риски операционных расходов (рост затрат на обучение персонала для работы с ИИ-системами и поддержку инфраструктуры, дополнительные расходы при интеграции ИИ с существующими системами);

- валютные и кредитные риски (колебания курсов валют при закупках зарубежного оборудования и программного обеспечения, ограничения в доступе к финансированию из-за нестабильности рынка).

3. *Технические риски* относятся к надежности и функционированию ИИ-систем:

- риски качества данных (недостаток или низкое качество исходных данных для обучения ИИ, ошибки и искажения, влияющие на адекватность моделей);

- риски безопасности и конфиденциальности (угрозы кибератак и утечек информации при использовании ИИ, возможное несоответствие требованиям защиты персональных и коммерческих данных);

- риски интеграции (трудности интеграции ИИ с существующими производственными системами и процессами).

4. *Регуляторные и правовые риски*, к числу которых относятся:

- несовершенная нормативно-правовая база (отсутствие четких стандартов и правил регулирования ИИ в бизнесе, возможные ограничения и требования со стороны контролирующих органов).

5. *Социальные и кадровые риски*:

- сопротивление персонала изменениям (боязнь замены человека машинами и потеря рабочих мест, недостаточная мотивация сотрудников для обучения новым технологиям ИИ);

- недостаток квалифицированных кадров (дефицит специалистов в области ИИ, аналитики данных и цифровых технологий);

- социальные риски (возможны конфликты в коллективе из-за разногласий при внедрении ИИ и снижение корпоративного духа, снижение численности трудоспособного населения ограничивает потенциал экономического роста и увеличивает нагрузку на социальные системы).

6. *Экологические риски*:

- рост энергопотребления и нагрузки на инфраструктуру в процессе использования ИИ.

7. *Внешние риски*:

- санкции и геополитическая нестабильность (изменение макроэкономической ситуации, ограничения со стороны западных стран, санкции против ключевых секторов и компаний ограничивают доступ к технологиям, финансированию и международным рынкам, что тормозит модернизацию экономики и снижает инвестиционную привлекательность);

- зависимость от экспорта сырья (российская экономика в значительной степени зависит от экспорта нефти, газа и других сырьевых ресурсов, а колебания мировых цен на энергоресурсы приводят к нестабильности бюджетных доходов и валютного курса);

- инфляция и валютные риски (рост инфляции снижает покупательскую способность населения, усложняет бизнес-планирование, а также колебание курса рубля под давлением внешних факторов, снижают финансовую стабильность).

Для снижения каждого из перечисленных рисков авторы проанализировали и структурировали различные инструменты на основе ИИ. Так, для снижения стратегических рисков рекомендуется использовать системы поддержки принятия решений (Decision Support Systems, DSS), которые помогают топ-менеджерам анализировать разнообразные сценарии и выбирать оптимальные стратегии развития производства. Применение аналитики данных с машинным обучением для прогнозирования изменений рынка и поведения конкурентов, а также онлайн-платформы для тестирования и прототипирования

ИИ-моделей, позволяют снизить стратегические риски и повысить адаптивность под отраслевые особенности.

С целью нивелирования финансовых рисков можно использовать роботизированные системы финансового анализа и контроля (RPA), помогающие автоматизировать учет расходов, выявлять отклонения и оптимизировать бюджетирование. Также, в качестве вспомогательно инструмента для снижения финансовых рисков можно использовать модели прогнозирования окупаемости инвестиций (ROI) с использованием алгоритмов машинного обучения, учитывающие множество показателей и рисков.

Технические риски можно снизить используя инструменты очистки и обработки данных (Data Cleaning Tools) с элементами ИИ, способствующие повышению качества данных для обучения моделей; системы кибербезопасности с ИИ (например, SIEM, EDR), автоматически распознающие аномалии и предотвращающие атаки; платформа интеграции и оркестровки данных (например, MLOps-системы), обеспечивающих бесшовную интеграцию ИИ-решений с существующими системами.

Правовые и регуляторные риски позволяют снизить системы контроля соблюдения нормативных требований (Compliance AI), которые автоматизируют мониторинг регуляторных изменений и помогают своевременно адаптироваться. Кроме того возможно применение Explainable AI, XAI (объяснимого ИИ), делающие процессы принятия решений прозрачными, что важно для юридической ответственности и аудитов.

Для снижения социальных и кадровых рисков разработаны платформы адаптивного обучения с ИИ e-learning с персонализацией (Duolingo, Khan Academy, Coursera и др.), помогающие быстро обучать сотрудников работе с новыми технологиями. Системы анализа корпоративной культуры и удовлетворённости персонала с использованием NLP и анализа тональности выявляют зоны риска и позволяют своевременно реагировать на недовольство сотрудников. Кроме того, используют чат-боты и виртуальных ассистентов для поддержки сотрудников компаний в освоении новых процессов.

Экологические и внешние риски позволяют снизить различные прогнозные модели, оптимизационные системы управления энергопотреблением на базе ИИ и аналитика больших данных. Использование данных инструментов помогает адаптировать производство к внешним изменяющимся факторам, снижать экологическую нагрузку и расходы, а также помогают быстро принимать эффективные управленческие решения.

По мнению авторов, для успешного внедрения ИИ в систему управления производством необходимо комплексно оценивать все перечисленные виды рисков, разрабатывать методы их мониторинга и минимизации. Это позволит повысить эффективность инноваций и снизить потенциальные убытки.

Следует отметить, что приведённые риски относятся к российской экономики в целом. Однако, важно понимать, что эффективно управлять экономикой в отдельных отраслях с применением ИИ необходимо с учетом специфических рисков. Так например, в сфере АПК можно определить следующие экономические риски:

1. Климатические изменения и погодные риски. Частые экстремальные погодные явления (засухи, заморозки и т.д.) влияют на урожайность, создавая риски для стабильности производства.

2. Зависимость от импорта сельскохозяйственной техники и удобрений. Из-за санкций и ограничений возникают перебои с поставками качественной техники, средств защиты растений и удобрений, что снижает эффективность агропроизводства.

3. Внутренние логистические проблемы. Недостаточно развитая инфраструктура (дороги, интернет, хранение, переработка) повышает издержки и снижает конкурентоспособность продукции.

4. Дефицит квалифицированных кадров и молодежи. Трудности привлечения молодых специалистов в сельское хозяйство ведут к старению кадрового состава и снижению производительности.

5. Ценообразование и поддержка отрасли. Значительные колебания и диспаритет цен на продукцию АПК, недостаточная система субсидирования и господдержки могут сделать агропроизводство невыгодным, особенно для мелких фермеров.

6. Спрос на рынке. Изменения в предпочтениях покупателей на рынке и ограниченный доступ для экспорта продукции может сказываться на доходах сельскохозяйственных и перерабатывающих организаций.

Управление разными экономическими рисками с применением ИИ может быть организовано по нескольким направлениям (табл. 1).

Таблица 1

Экономические риски и направления использования ИИ для их управления

ИИ-технологии	Барьеры использования	Эффект
Стратегические риски		
Машинное обучение для прогнозирования рынков и оценки управленческих решений; анализ больших данных; модели сценариев развития	Высокая стоимость интеграции; дефицит специалистов; сложность интерпретации моделей	Снижение ошибок стратегического планирования, оптимизация ресурсов, повышение устойчивости к рыночным колебаниям
Финансовые риски		
Предиктивная аналитика; обнаружение аномалий и мошенничества; автоматизация финансового мониторинга	Нехватка квалифицированных кадров, сложности с качеством и безопасностью данных	Минимизация финансовых потерь, улучшение инвестиционной оценки и кредитного контроля
Технические риски		
Предиктивное обслуживание с использованием IoT и ИИ	Техническая несовместимость систем; значительные затраты на модернизацию техники; недостаток специалистов.	Сокращение простоев техники, снижение затрат на ремонт, повышение эффективности производства
Регуляторные и правовые риски		
Обработка естественного языка для мониторинга изменений законодательства; автоматизация комплаенс, компьютерное зрение и распознавание символов	Сложная и дорогостоящая интеграция с существующей ИТ-инфраструктурой, большая зависимость от качества и доступности данных, постоянное изменение регуляторного ландшафта	Сокращение юридических издержек, штрафов и рисков несоответствий
Социальные и кадровые риски		
Обработка естественного языка (для анализа опросов сотрудников), машинное обучение (для кадрового прогнозирования), системы мониторинга на основе ИИ (для автоматизации подбора персонала), чат-боты, генеративный ИИ, нейросети (для обучения персонала).	Соппротивление персонала, сложности с этикой и приватностью; барьер адаптации; высокая стоимость внедрения и поддержки.	Стабилизация коллектива, снижение затрат на рекрутинг и обучение, обучение и повышение квалификации персонала.
Экологические риски		

ИИ-технологии	Барьеры использования	Эффект
Мониторинг с использованием спутников и сенсоров; прогнозирование изменений окружающей среды; ИИ-моделирование экологических происшествий	Зависимость от точности датчиков, большие объёмы данных, технические и финансовые ограничения	Снижение потерь урожая; уменьшение штрафов, связанных с экологическими нарушениями; повышение устойчивости производственных и экологических систем.

Источник: составлено авторами.

Направления применения искусственного интеллекта в агробизнесе для управления рисками, представленные в таблице, демонстрируют широкий диапазон возможностей – от моделирования сценариев развития до систематического мониторинга и анализа данных. Однако, более точное понимание интеграции технологий ИИ в производственную и управленческую систему агропредприятий показано на модели управления экономическими рисками (рис. 1).

Представленная модель представляет собой комплексный подход, который включает в себя сбор и анализ данных, прогнозирование рисков, оптимизацию производственных процессов, управление рисками, мониторинг и реагирование, а также обучение и развитие. Предложенная модель может способствовать повышению эффективности управления экономическими рисками на предприятиях АПК, используя потенциал искусственного интеллекта для повышения устойчивости и эффективности деятельности. Эта модель служит основой для разработки комплексной стратегии управления рисками в АПК, особенностью которого является комплексность рисков, включая совершенно разные сферы их проявления: природные, финансовые, технологически, социальные и т.д. Эффективность управления этими рисками зависит от способности руководства предприятий АПК адекватно и своевременно учитывать, и анализировать эту многомерность.

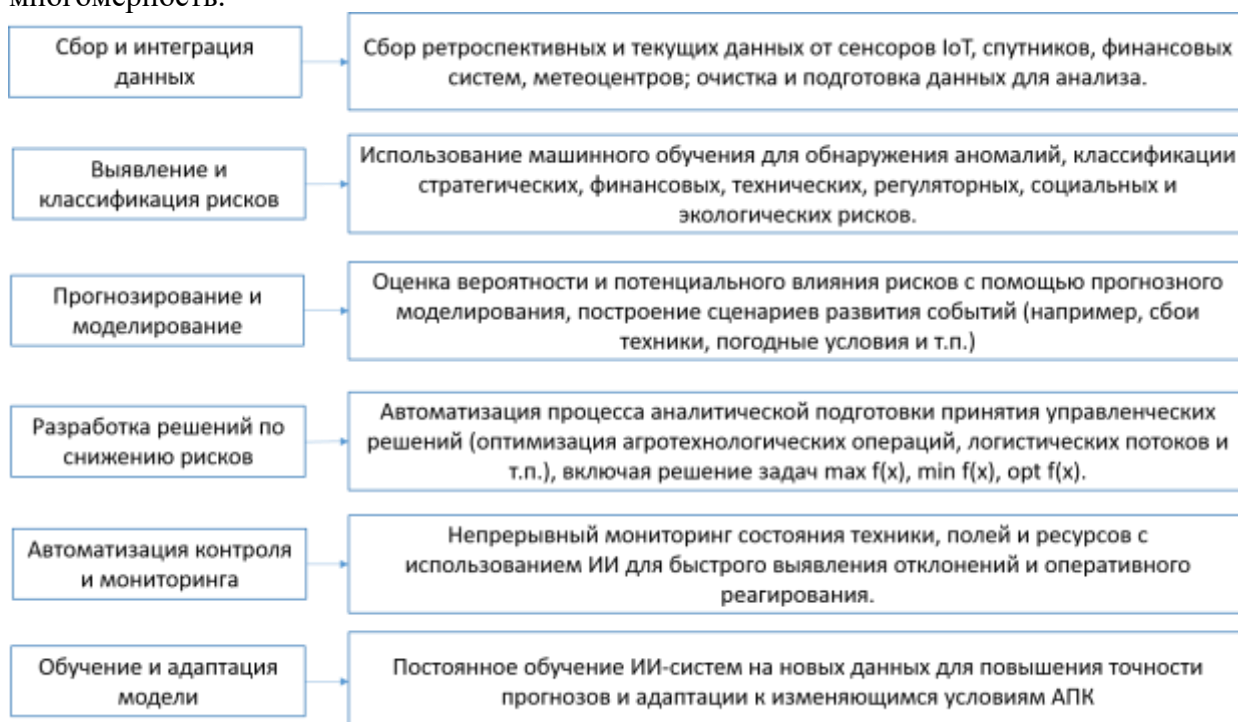


Рисунок 1. Модель управления экономическими рисками в АПК

Источник: составлено авторами

Разработка стратегии управления экономическими рисками в АПК включает в себя следующие ключевые этапы:

1. Организационная подготовка. Предусматривает формирование команды цифровой трансформации с участием всех отраслевых и профильных специалистов (как ИТ, так и не цифрового профиля, таких, как агрономы, зоотехники, ветеринары и пр.). Большое значение имеет качественно разработанная политика данных и стандартов качества.

2. Сбор и интеграция данных. Включает подготовку базы для сбора данных (установка датчиков IoT, организация доступа к спутниковым данным и т.д.), организацию центров хранения и обработки данных, соответствующих требованиям безопасности и требуемой функциональности. Следующим шагом является обеспечение интеграции финансовой, управленческой и правовой информации.

3. Выявление и классификация рисков с помощью ИИ. На этом этапе требуется внедрение инструментов машинного обучения для анализа больших данных и обнаружения аномалий. Формирование классификаций рисков по категориям, специфичным для конкретного хозяйствующего субъекта.

4. Прогнозирование и моделирование. Включает разработку предиктивных моделей для оценки вероятности наступления рисков, моделирование сценариев на основе внутренних и внешних факторов.

5. Оптимизация решений. На основе полученных предиктивных моделей на данном этапе осуществляется формирование рекомендаций по оптимизации рисков, внедрению ИИ-решений для управления бизнес-процессами аграрного предприятия.

Следующие этапы являются постоянными, характерными для всех стадий внедрения стратегии управления рисками на предприятии. К ним относятся:

Мониторинг и обратная связь. Подразумевает постоянное наблюдение с использованием ИИ аналитики и оповещений, корректировку моделей на основе актуальных данных и результатов.

Обучение и адаптация персонала. Позволяет обеспечивать процесс качественной кадровой составляющей. Подразумевает проведение тренингов по цифровым и отраслевым инструментам, поддержку изменения культуры управления и принятия инноваций.

Управление барьерами и рисками ИИ. Включает обеспечение безопасности данных и конфиденциальности, оценку и минимизацию функций "черного ящика" (прозрачность алгоритмов), планирование бюджетов и ресурсов для устойчивого развития технологий.

Предлагаемый системный подход к управлению рисками с использованием современных цифровых технологий и искусственного интеллекта способствует повышению устойчивости, эффективности и адаптивности аграрного производства к динамично изменяющимся рыночным условиям и окружающей среде.

Выводы

Искусственный интеллект становится ключевым инструментом в управлении экономическими рисками, открывая новые горизонты для повышения эффективности и устойчивости бизнес-процессов. Современные тенденции развития ИИ концентрируются на внедрении машинного обучения, глубоких нейронных сетей и интеллектуального анализа больших данных, что позволяет значительно улучшить качество прогнозирования, оперативного выявления потенциальных угроз и автоматизацию принятия решений. Это особенно актуально для условий неопределенности и высокой динамичности современной российской экономики.

Перспективы применения искусственного интеллекта в управлении рисками охватывают множество отраслей, однако агропромышленный комплекс выделяется своей спецификой, заключающейся в комплексности рисков. Предприятия АПК подвергаются воздействию различных категорий рисков одновременно, таких как климатические, рыночные, биологические и другие. Эффективность управления рисками в данной отрасли

напрямую зависит от способности компаний адекватно учитывать и анализировать эту многомерность.

Представленная модель управления экономическими рисками в АПК с использованием технологий ИИ демонстрирует значительный потенциал для повышения устойчивости и эффективности деятельности предприятий в условиях быстроменяющейся среды. Комплексный подход, включающий работу с данными, прогнозирование, оптимизацию и моделирование производственных процессов, развитие персонала глобальный мониторинг позволит предприятиям АПК более эффективно оптимизировать бизнес-процессы.

Список источников

20. Адамчук, Н. Г. Экономические последствия внедрения искусственного интеллекта в мировую экономику / Н. Г. Адамчук // Страховое дело. – 2024. – № 1(370). – С. 18-20. – EDN XQGPOR. URL:<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=60017119>(дата обращения 21.09.2025).

21. Алексеев, В. Н. Риски развития искусственного интеллекта в отдельных отраслях экономики России / В. Н. Алексеев, Ф. А. Зуев // Проблемы экономики и юридической практики. – 2023. – Т. 19, № 3. – С. 185-191. – EDN OXBLGD. URL:<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54181652>(дата обращения 22.09.2025).

22. Багдасарян, Д. А. Оценка и регулирование последствий внедрения искусственного интеллекта в деятельность предприятий и организаций / Д. А. Багдасарян // Российский научный журнал "Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований". – 2024. – № 3(15). – С. 180-186. – DOI 10.24412/1994-3776-2024-3-180-186. – EDN HMGCUP. URL:<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=75209517>(дата обращения 25.09.2025).

23. Гаптуллин, Т. Д. Искусственный интеллект и его влияние на экономическую безопасность / Т. Д. Гаптуллин // Инновационное развитие экономики. – 2024. – № 4(82). – С. 51-54. – DOI 10.51832/222379842024451. – EDN ХАРКАФ. URL:<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=80506901>(дата обращения 21.09.2025).

24. Головкина, С. И. Риски и этические аспекты искусственного интеллекта / С. И. Головкина, Н. В. Валебникова, А. Д. Чупина // Российский экономический интернет-журнал. – 2023. – № 3. – EDN SPALXI. URL:<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54779570>(дата обращения 01.10.2025).

25. Ермолина, Л. В. Использование новых технологий в управлении экономическими рисками / Л. В. Ермолина, А. С. Челноков // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 2(175). – С. 705-708. – DOI 10.34925/EIP.2025.175.2.127. – EDN XPGIPA. URL:<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=80293881>(дата обращения 01.10.2025).

26. Звягин, Л. С. Вопросы использования систем искусственного интеллекта и измерений в агропромышленном секторе и сфере экологии / Л. С. Звягин // Мягкие измерения и вычисления. – 2023. – Т. 63, № 2. – С. 105-116. – DOI 10.36871/2618-9976.2023.02.008. – EDN GGPVFW. URL:<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=50515690>(дата обращения 21.09.2025).

27. Зинич, А. В. Цифровые решения предоставления и поиска рыночной информации для сельских товаропроизводителей / А. В. Зинич, О. В. Косенчук // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12, № 4. – С. 2357-2368. – DOI 10.18334/vinec.12.4.116893. URL:<https://1economic.ru/lib/116893?ysclid=mghlq9qg6k615871509>(дата обращения 21.09.2025).

28. Использование искусственного интеллекта для управления рисками / Т. В. Сафонова, М. Д. Муленко, Д. О. Лескова [и др.] // Информационные технологии и системы: управление, экономика, транспорт, право. – 2025. – № 1(53). – С. 146-152. – EDN UWJFFQ.

URL:<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=82539080>(дата обращения 04.10.2025).

29. Карабанова, О. В. Проблемы внедрения искусственного интеллекта в социально-экономические процессы и этическая оценка его распространения / О. В. Карабанова, П. А. Кузнецова, М. Д. Магомедов // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. – 2020. – № 2(24). – С. 64-70. – DOI 10.25688/2312-6647.2020.24.2.06. – EDN MUPXDM. URL:<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43154580>(дата обращения 04.10.2025).

30. Качалов, Р. М. Феномен риска в условиях применения алгоритмов искусственного интеллекта / Р. М. Качалов, Ю. А. Слепцова // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. – 2023. – Т. 25, № 4. – С. 5-16. – DOI 10.15688/ek.jvolsu.2023.4.1. – EDN CNACNZ. URL:<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=65116276>(дата обращения 27.09.2025).

31. Киселев, А. С. Теоретико-правовой анализ рисков внедрения технологий, основанных на искусственном интеллекте, в социально-экономической сфере / А. С. Киселев // Вестник Томского государственного университета. Право. – 2025. – № 55. – С. 43-59. – DOI 10.17223/22253513/55/4. – EDN OWERAU. URL:<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=80660625>(дата обращения 27.09.2025).

32. Коржова, М. А. Управление рисками с применением современных технологий искусственного интеллекта / М. А. Коржова, О. В. Леонова // Интеллектуальные ресурсы - региональному развитию. – 2024. – № 3. – С. 120-123. – EDN DTDEVG. URL:<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=80456557>(дата обращения 04.10.2025).

33. Косенчук О.В. Цифровые технологии для эффективного ведения молочного и мясного агробизнеса // Продовольственная политика и безопасность. – 2024. – Том 11. – № 4. – doi: 10.18334/ppib.11.4.121606 URL:<https://1economic.ru/lib/121606?ysclid=mghlqsmq55763144308>(дата обращения 30.09.2025).

34. Минаков, В. Ф. Цифровая трансформация принятия управленческих решений на базе искусственного интеллекта / В. Ф. Минаков, О. Ю. Дудко, П. Ю. Шепелев // Проблемы современной экономики. – 2023. – № 4(88). – С. 50-54. – EDN COQOAR. URL:<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=61757173>(дата обращения 30.09.2025).

35. Осовин, М. Н. Обоснование влияния алгоритмов искусственного интеллекта на повышение эффективности сельскохозяйственного производства / М. Н. Осовин // Островские чтения. – 2023. – № 1. – С. 165-169. – EDN MTLPGF. URL:<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54725061>(дата обращения 04.10.2025).

36. Осовин, М. Н. Обоснование перспективных направлений использования алгоритмов искусственного интеллекта на предприятиях агропродовольственного комплекса России / М. Н. Осовин // Региональные агросистемы: экономика и социология. – 2024. – № 3. – С. 31-40. – EDN AQNWDA. URL:<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=69907267>(дата обращения 30.09.2025).

37. Пешкова, Г. Ю. Искусственный интеллект - зона повышенного риска в эпоху смены технологического уклада / Г. Ю. Пешкова, А. В. Морозов // Финансовый менеджмент. – 2024. – № 12-2. – С. 486-496. – EDN KDMJKN. URL:<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=80434878>(дата обращения 30.09.2025).

38. Прямилова, В. С. Искусственный интеллект в сельском хозяйстве / В. С. Прямилова, К. П. Горынин, А. Л. Куленцан // Сборник научных трудов вузов России "Проблемы экономики, финансов и управления производством". – 2025. – № 56. – С. 52-56. – EDN LPCIOB. URL:<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=82273917>(дата обращения 01.10.2025).

39. Романова, И. Н. Внедрение технологий искусственного интеллекта: анализ вероятных рисков и возможных угроз / И. Н. Романова // Материалы Ивановских чтений. – 2021. – № 4(35). – С. 15-18. – EDN TFXHSO. URL:<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49504211>(дата обращения 21.09.2025).

40. Стойка, М. С. Искусственный интеллект, управление рисками: какие методы и

технологии искусственного интеллекта могут быть применены для анализа и прогнозирования рисков в бизнесе и финансах / М. С. Стойка, Е. В. Зенина // Известия Исык-Кульского форума бухгалтеров и аудиторов стран Центральной Азии. – 2024. – № 3(46). – С. 99-104. – EDN DKOKBH. URL:<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=78634495> (дата обращения 01.10.2025).

41. Фархиева, С. А. Искусственный интеллект как фактор неопределённости и риска функционирования современных экономических систем / С. А. Фархиева, Г. Р. Гузаирова, М. Ю. Федотова // Дискуссия. – 2024. – № 12(133). – С. 27-32. – DOI 10.46320/2077-7639-2024-12-133-27-32. – EDN HDDSHQ.

URL:<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=82378214> (дата обращения 30.09.2025).

42. Amir E. Khandani, Adlar J. Kim, Andrew W. Lo, Consumer credit-risk models via machine-learning algorithms // Journal of Banking & Finance, 2010, Vol. 34, Issue 11, P. 2767-2787, URL:<https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2010.06.001> (дата обращения 30.09.2025).

43. Antonio Lanorte, Fortunato De Santis, Gabriele Nolè, Ileana Blanco, Rosa Viviana Loisi, Evelia Schettini, Giuliano Vox, Agricultural plastic waste spatial estimation by Landsat 8 satellite images // Computers and Electronics in Agriculture, 2017, Vol. 141, P. 35-45, URL:<https://doi.org/10.1016/j.compag.2017.07.003>. (дата обращения 01.10.2025).

44. Floridi, L., Cows, J., Beltrametti, M. et al. AI4People—An Ethical Framework for a Good AI Society: Opportunities, Risks, Principles, and Recommendations. Minds & Machines 28, 689–707 (2018). URL:<https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5> (дата обращения 01.10.2025).

45. Goodfellow, I., Bengio, Y., & Courville, A. Deep Learning. MIT Press, 2016. URL:<https://www.deeplearningbook.org> (дата обращения 04.10.2025).

46. Sjaak Wolfert, Lan Ge, Cor Verdouw, Marc-Jeroen Bogaardt, Big Data in Smart Farming – A review // Agricultural Systems, 2017, Vol. 153, P. 69-80. URL:<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0308521X16303754?via%3Dihub#ab0010> (дата обращения 01.10.2025).

47. Sun, Z., He, Q., & Jin, H. Machine learning-based financial risk prediction: a review // Journal of Economic Dynamics & Control, 2021. Vol. 129, Article 104151/ URL:<https://doi.org/10.1016/j.jedc.2021.104151> (дата обращения 04.10.2025).

Сведения об авторах

Косенчук Ольга Виталиевна, д.э.н., доцент, профессор, ФГБОУ ВО «Омский государственный аграрный университет имени П.А. Столыпина», г. Омск, Россия.

Зинич Алла Владимировна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, ФГБОУ ВО Омский государственный аграрный университет, г. Омск, Россия

Information about the authors

Kosenchuk Olga Vitalievna, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor, Omsk State Agrarian University named after P.A. Stolypin, Omsk, Russia.

Zinich Alla Vladimirovna, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Omsk State Agrarian University, Omsk, Russia

УДК 338.33

DOI 10.26118/2782-4586.2025.58.12.021

Чумичев Д.В.

Московский государственный технологический университет «СТАНКИН»

Гибкий инжиниринг как стратегия повышения конкурентоспособности производственных предприятий машиностроения

Аннотация. В условиях растущей динамики рынков и усиления глобальной конкуренции производственные предприятия, особенно в машиностроении и установочном производстве, сталкиваются с необходимостью адаптации к непредсказуемым изменениям требований, сроков и технологий. Статья посвящена исследованию концепции гибкого инжиниринга как стратегического ответа на данные вызовы. Проводится анализ этимологических и содержательных связей гибкого инжиниринга с устоявшимися подходами, такими как бережливое производство, бережливая разработка и гибкое производство. На основе систематизации существующих определений формулируется обобщенное концептуальное понимание гибкого инжиниринга, которое позиционируется как управленческий подход, воплощающий принципы гибкости в инженерных науках. В работе осуществляется интеграция гибкого инжиниринга в область исследования через призму фундаментальных принципов производственных стратегий: системного и целостного мышления, целеориентированного действия, организации процессов и формирования моделей поведения. Проводится сравнительный анализ гибкого инжиниринга с существующими стратегиями, включая интегрированную разработку продукции, параллельный инжиниринг, системный инжиниринг и управление проектами, с выделением точек соприкосновения и инновационных аспектов. Результаты исследования демонстрируют, что гибкий инжиниринг представляет собой комплексную стратегию, направленную на достижение конкурентных преимуществ за счет проактивного реагирования на изменения, междисциплинарного сотрудничества и итеративной поставки коммерчески значимых продуктовых инкрементов.

Ключевые слова: гибкий инжиниринг, бережливая разработка, гибкое производство, производственные стратегии, системный инжиниринг, параллельный инжиниринг,

Chumichev D.V.

Moscow State Technological University "STANKIN"

Flexible engineering as a strategy for increasing the competitiveness of mechanical engineering enterprises

Abstract. In the context of increasingly dynamic markets and intensifying global competition, manufacturing companies, particularly in mechanical engineering and installation manufacturing, face the need to adapt to unpredictable changes in requirements, deadlines, and technologies. This article explores the concept of agile engineering as a strategic response to these challenges. It analyzes the etymological and substantive connections between agile engineering and established approaches such as lean manufacturing, lean development, and flexible production. Based on a systematization of existing definitions, a generalized conceptual understanding of agile engineering is formulated, positioned as a management approach embodying the principles of flexibility in engineering sciences. The paper integrates agile engineering into the research field through the prism of the fundamental principles of manufacturing strategies: systems and holistic thinking, goal-oriented action, process organization, and the formation of behavioral models. A comparative analysis of agile engineering

is conducted with existing strategies, including integrated product development, concurrent engineering, systems engineering, and project management, highlighting commonalities and innovative aspects. The study's findings demonstrate that agile engineering is a comprehensive strategy aimed at achieving competitive advantage through proactive response to change, interdisciplinary collaboration, and the iterative delivery of commercially significant product increments.

Keywords: agile engineering, lean development, agile manufacturing, manufacturing strategies, systems engineering, concurrent engineering.

Современная парадигма промышленного производства характеризуется возрастающей сложностью продуктов, сокращением жизненных циклов и высокой волатильностью рыночных условий. В этом контексте традиционные подходы к разработке продукции, основанные на последовательных, жестко регламентированных процессах, зачастую демонстрируют недостаточную эффективность, приводя к превышению бюджета, срыву сроков и несоответствию конечного продукта ожиданиям заказчика [1,2,4,7]. Ответом на эти вызовы стало появление и развитие концепций, нацеленных на повышение адаптивности и эффективности производственных систем [4, 10]. Истоки гибкого инжиниринга прослеживаются в рамках более широкого семейства подходов, включающего бережливое производство, концепция которого была систематизирована Вумиком [14] на основе производственной системы Тойота и направлена на увеличение добавленной стоимости через минимизацию потерь. Впоследствии данные принципы были адаптированы для сферы разработки, получив название бережливой разработки, и для сферы производства, трансформировавшись в концепцию гибкого производства, которое понимается как стратегическая способность компании осваивать новые рынки и оперативно реагировать на изменения.

Гибкий инжиниринг возникает на стыке этих концепций, фокусируясь на применении принципов гибкости в инженерной деятельности, охватывающей весь спектр задач от генерации идеи до поставки конечного продукта [6]. Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью теоретического осмысления и структурирования данной концепции, а также ее интеграции в существующий ландшафт производственных стратегий машиностроения. Целью данной статьи является комплексный анализ концепции гибкого инжиниринга, формулировка его обобщенного определения, выявление его взаимосвязей с фундаментальными принципами организации производственной деятельности и установление его места среди классических стратегий разработки продукции. Научная новизна работы заключается в синтезе разрозненных трактовок гибкого инжиниринга и его системной классификации как стратегии, направленной на баланс между структурой и гибкостью для извлечения пользы как для клиента, так и для предприятия-разработчика.

Теоретической основой для формирования концепции гибкого инжиниринга послужили работы, лежащие в области бережливого производства и разработки. Исследование Вумика, Джонса и Руса «Машина, которая изменила мир» [14] заложила фундамент понимания философии бережливости, акцентирующей устранение потерь. Однако, как отмечают последующие исследователи [9,13], природа потерь в разработке коренным образом отличается от производственных. Если в цехе потери связаны с логистикой и перепроизводством, то в инженерных подразделениях они проявляются в сфере управления знаниями: ожидании решений, утрате информации при передаче, реализации избыточного функционала и сборе ненужных данных. Таким образом, методы бережливого производства, такие как пока-ёка, требуют адаптации для инженерного контекста.

Параллельно развивалась концепция гибкости. Виендаль и другие [13] определяют ее как стратегическую способность компании проактивно осваивать новые рынки и создавать соответствующую производственную базу. Косяков А., Свит У. и др. [2]

подчеркивают, что гибкость достигается через интеграцию перестраиваемых ресурсов и лучших практик для предложения клиентоориентированных продуктов. Важным аспектом является сетевое взаимодействие, что позволяет использовать незадействованные мощности и фокусироваться на ключевых компетенциях [10, 11].

Методологической основой данного исследования выступил системный анализ научной литературы и синтез существующих концепций. Исследование проводилось в несколько этапов.

На первом этапе был осуществлен отбор и анализ релевантных академических источников, монографий и стандартов, затрагивающих проблемы бережливого производства, гибкости, инжиниринга и управления разработкой продукции. Критериями отбора являлись научная значимость публикации, ее цитируемость и непосредственное отношение к предметной области машиностроения и промышленного производства.

На втором этапе методом контент-анализа была проведена декомпозиция и категоризация ключевых понятий: «гибкий инжиниринг», «бережливая разработка», «гибкое производство», «итерация», «инкремент», «артефакт». Это позволило выявить семантические связи и противоречия в определениях различных авторов.

На третьем этапе был применен метод сравнительного анализа для сопоставления концепции гибкого инжиниринга с устоявшимися стратегиями производственных предприятий, такими как интегрированная разработка продукции, параллельный инжиниринг, системный инжиниринг и управление проектами. Это позволило систематизировать точки соприкосновения и идентифицировать уникальные аспекты гибкого инжиниринга.

На четвертом, синтезирующем этапе, на основе проведенного анализа было сформулировано обобщенное определение гибкого инжиниринга и осуществлена его интеграция в исследуемую область через призму четырех ключевых принципов: системного мышления, целеориентированного действия, организации процессов и формирования моделей поведения.

Проведенный анализ позволил сформулировать обобщающее определение гибкого инжиниринга. Гибкий инжиниринг — это стратегия создания готовых к поставке и коммерчески значимых продуктов, разрабатываемых в итеративных циклах с использованием определенных процессов, артефактов, инструментов и ролей. Данный процесс характеризуется простыми правилами, ставит во главу угла взаимодействие и коммуникацию участников и позволяет осуществлять непрерывную адаптацию и проактивное реагирование на изменения. Ключевыми элементами данного определения являются итерация (фиксированный временной интервал для реализации функциональности), подсистема (часть конечной системы, создающая ценность для бизнеса и потенциально готовая к поставке) и артефакты (промежуточные результаты разработки, такие как модели или документы).

Интеграция данной концепции в контекст машиностроения раскрывается через ее соответствие фундаментальным принципам производственных стратегий.

Принцип системного и целостного мышления в гибком инжиниринге реализуется через продукто-ориентированную разработку подсистем, то есть подсистем. Исходное видение продукта декомпозируется на функциональные компоненты, которые документируются в виде требований и реализуются в соответствии с приоритетами. Регулярное вовлечение заказчика обеспечивает учет взаимовлияний между функциями и поэтапную интеграцию подсистем, при этом общая система остается в фокусе внимания благодаря циклическому характеру работ.

Принцип целеориентированного действия находит свое отражение в постоянной поставке функциональных подсистем, создающих дополнительную ценность. Процесс представляет собой макроскопический цикл решения проблем (планирование, выполнение, контроль, улучшение). Требования управляются через централизованный реестр (бэклог продукта), а рентабельность регулярно оценивается ответственным лицом (владелец

продукта) [3]. Метод коробки времени, предполагающий фиксированные временные интервалы для задач, обеспечивает своевременность поставки.

Принцип организации процессов в гибком инжиниринге материализуется через четко определенные операционные шаги, артефакты и роли, объединенные в стратегические и тактические этапы работы. Параллельное выполнение задач, необходимое для междисциплинарной разработки, координируется в рамках общего временного цикла (спринт). Высокий уровень кооперации достигается за счет ежедневных совещаний и встреч по приемке результатов с участием всех стейкхолдеров. Визуализация прогресса обеспечивает прозрачность информации о текущем состоянии разработки.

Принцип формирования моделей поведения является центральным для гибкого инжиниринга. Деятельность строится вокруг автономных межфункциональных команд. Организационные роли (например, Скрам-мастер) берут на себя ответственность за обучение и развитие специалистов, создавая условия для реализации их потенциала [3]. Высокая степень автономии и личной ответственности сочетается с оперативным выявлением и устранением проблем. Непрерывная рефлексия процессов взаимодействия и циклы постоянного улучшения направлены на укрепление кооперации.

Сравнительный анализ с существующими стратегиями показал следующее. Гибкий инжиниринг имеет значительные точки соприкосновения с интегрированной разработкой продукции [8], фокусируясь на междисциплинарном сотрудничестве. Однако он выходит за ее рамки, включая не только принципы, но и конкретные рекомендации по реализации через синергетическое сочетание гибких техник, обеспечивающих прозрачность и активное вовлечение заказчика.

Сходство с параллельным инжинирингом заключается в акценте на параллелизацию процессов и междисциплинарное взаимодействие [1,5]. Инновационность гибкого инжиниринга проявляется в детализированных требованиях к организации работы (совместные спринты, ежедневные совещания) и продукто-ориентированному подходу, что выходит за рамки процессо-ориентированного описания параллельного инжиниринга [5].

Гибкий инжиниринг заимствует элементы системного инжиниринга, в частности, проблемно-ориентированный подход и системное представление о продукте [7, 12]. Однако он смещает акцент с модульной структуры на работоспособность продукта и не содержит общих рекомендаций по техническому проектированию, вместо этого предлагая конкретные операционные шаги для эффективного планирования и реализации.

Что касается управления проектами, то гибкий инжиниринг заимствует его подходы для контроля проектной деятельности, что выражается в использовании управленческих фреймворков. Ключевое отличие заключается в том, что гибкий инжиниринг не является набором методов для управления проектом в целом, а представляет собой практические рекомендации по эффективной разработке систем через специфическую организацию процесса.

Проведенное исследование позволяет заключить, что гибкий инжиниринг представляет собой развивающуюся, но методологически обоснованную стратегию для производственных предприятий машиностроения. Он синтезирует в себе принципы бережливого подхода, направленные на устранение потерь, и философию гибкости, нацеленную на адаптацию к изменениям. Сформулированное определение позиционирует гибкий инжиниринг как подход, ориентированный на итеративную поставку ценности для клиента через тесное междисциплинарное сотрудничество, простые правила и непрерывное совершенствование.

Интеграция гибкого инжиниринга в систему принципов производственных стратегий демонстрирует его системность и комплексность. Он не противопоставляется существующим стратегиям, таким как интегрированная разработка, параллельный или системный инжиниринг, а скорее компилирует их сильные стороны, предлагая более детализированный и практико-ориентированный процесс для их реализации в условиях высокой неопределенности и необходимости тесного взаимодействия с заказчиком.

Перспективы дальнейших изысканий видятся в эмпирической валидации эффективности гибкого инжиниринга в реальных проектах машиностроения, а также в разработке детализированных методик его адаптации для специфических подотраслей, таких как тяжелое машиностроение или производство сложных мехатронных систем. Дополнительным направлением может стать исследование синергетического эффекта от комбинации гибкого инжиниринга с цифровыми технологиями, например, с цифровыми двойниками и симуляциями, для еще большего сокращения времени итераций и повышения качества принимаемых проектных решений.

Список источников

1. Грабин В.Г. Оружие победы. М.: Политиздат, 1989. 307с.
2. Косяков А., Свит У. и др. Системная инженерия. Принципы и практика. Пер. с англ. под ред. В. К. Батоврина. - М.: ДМК Пресс, 2014. - 624 с.
3. Сазерленд Д. Scrum : революционный метод управления проектами / Джефф Сазерленд ; перевод с английского Марии Гескиной. - 9-е изд. - Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2022. - 270, [1] с. : ил. - Библиогр. в примеч.: с. 265-268
4. Стасинопулос, П. Проектирование систем как единого целого. Интегральный подход к инжинирингу для устойчивого развития / П. Стасинопулос, М. Х. Смит, К. Ч. Харгроувс, Ч. Деша. - Москва: 2012. - 288 с.
5. Чаруйская, М. А. Параллельный инжиниринг как подход к гибкому комплексному проектированию инновационного предприятия / М. А. Чаруйская // Прогрессивная экономика. – 2024. – № 3. – С. 25-35
6. Чаруйская М.А., Можаровская А.А. Гибкая методология планирования предприятий в условиях четвертой промышленной революции // Цифровая экономика: технологии, управление, человеческий капитал: Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Москва: Московский государственный технологический университет "СТАНКИН", 2019. С. 65-69.
7. Чаруйская, М. А. Методология системного инжиниринга в проектировании продукции: интеграция теории систем, жизненного цикла и инновационных подходов / М. А. Чаруйская, И. Д. Мурсалов // Управление и инновационное развитие предприятия: новые подходы и актуальные исследования : Материалы Международной научно-практической конференции, Москва, 28 мая 2025 года. – Москва: МГТУ "СТАНКИН", 2025. – С. 277-282. 5.
8. Шеремет А.Д., Ковалев А.П. Функционально-стоимостный анализ / Под ред. А. Д. Шеремета. М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2017. 204 с.
9. Andreev V.N., Charuyskaya M.A., Kryzhanovskaya A.S. Application of intelligent engineering in the planning of cyber-physical production systems // The International Journal of Advanced Manufacturing Technology. 2021. № 115. P. 117-123.
10. Eiversheim W., Schuh G. Integrierte Produkt und Prozessgestaltung. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2005. 299 p.
11. Rot A. Introduction and development of Industry 4.0. Fundamentals of modeling and examples from practice. Moscow: Technosphere. 2017. 291 p.
12. Ulrich K., Eppinger S. Industrial engineering. Moscow, Saint Petersburg: Vershina, 2007. 449 p.
13. Wiendahl H.P., Reichardt J., Nyhuis P. Handbuch Fabrikplanung - Wien: Hanser. 2014. 658 p.
14. Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (2007). The machine that changed the world. Simon & Schuster.

Сведения об авторе

Чумичев Д.В., аспирант, Московский государственный технологический университет «СТАНКИН», г. Москва, Россия

Information about the author

Chumichev D.V., postgraduate student, Moscow State Technological University "STANKIN", Moscow, Russia

УДК 338.32

DOI 10.26118/2782-4586.2025.84.14.022

Смирнов Н.П

Московский государственный технологический университет «СТАНКИН»

Инструментальное обеспечение промышленного производства: управление жизненным циклом инструмента для снижения себестоимости продукции

Аннотация. В статье рассматриваются актуальные проблемы обеспечения российской промышленности металлорежущим инструментом и технологической оснасткой в условиях импортозамещения. Отмечается, что существующие подходы к оценке затрат на инструмент носят фрагментарный характер, фокусируясь либо на расходах в серийном производстве, либо на себестоимости изготовления самого инструмента, игнорируя комплексный анализ его полного жизненного цикла. Доказывается, что обеспечение прозрачности затрат на всех этапах жизненного цикла инструмента является ключевым фактором снижения общей себестоимости конечной продукции. В качестве методологической основы предлагается применение стандартизированных подходов к расчету стоимости жизненного цикла, регламентированных международными стандартами. На основе анализа зарубежного опыта и существующих моделей жизненного цикла формулируется авторский подход, предполагающий глубокую интеграцию инструментального производства в процессы заказчика на этапах проектирования, серийного выпуска и технического обслуживания. Систематизация и актуализация данных о функционировании инструмента позволяют проводить оптимизацию его архитектуры и дифференциацию ассортиментной линейки, направленную на удовлетворение специфических требований потребителей при минимизации совокупных затрат.

Ключевые слова: стоимость жизненного цикла, инструментальное производство, металлорежущий инструмент, себестоимость, импортозамещение, интеграция, техническое обслуживание, архитектура продукта, функциональная модель.

Smirnov N.P.

Moscow State Technological University "STANKIN"

Tooling for Industrial Production: Tool Lifecycle Management to Reduce Production Costs

Abstract. This article examines the current challenges of supplying Russian industry with metal-cutting tools and tooling in the context of import substitution. It is noted that existing approaches to assessing tool costs are fragmented, focusing either on serial production costs or on the manufacturing cost of the tool itself, ignoring a comprehensive analysis of its full life cycle. It is demonstrated that ensuring cost transparency at all stages of the tool life cycle is a key factor in reducing the overall cost of the final product. The methodological basis proposed is the use of standardized approaches to calculating life cycle costs, regulated by international standards. Based on an analysis of international experience and existing life cycle models, the author formulates an approach that envisions the deep integration of tool production into customer processes at the design, serial production, and maintenance stages. Systematization and updating of data on tool performance enable the optimization of its architecture and differentiation of the product line aimed at meeting specific customer requirements while minimizing total costs.

Keywords: life cycle cost, tool production, metal-cutting tool, cost, import substitution, integration, maintenance, product architecture, functional model.

Современная геоэкономическая ситуация обусловила повышенную актуальность задачи обеспечения потребностей отечественной промышленности в критически важной

продукции, к которой относится металлорежущий инструмент и технологическая оснастка. Массовый уход с российского рынка в 2022 году ряда ведущих иностранных производителей инструмента создал существенный дефицит в данном сегменте. Замещающие предложения от ряда азиатских производителей не всегда соответствуют требуемым технологическим нормативам, в частности, по показателю стойкости инструмента, что влечет за собой увеличение количества переналадок технологического оборудования, снижение производственных мощностей и рост себестоимости выпускаемой продукции [5].

Параллельно с этим, в рамках стратегии импортозамещения, Минпромторгом России поставлены задачи по наращиванию объемов производства отечественной продукции, что автоматически детерминирует рост спроса на инструмент и оснастку [4]. Учитывая, что их стоимость составляет значительную долю в структуре затрат конечного продукта, обеспечение конкурентоспособности российских изделий напрямую связано с необходимостью сокращения расходов на инструментальное обеспечение [2]. Данная цель может быть достигнута двумя основными путями: снижением себестоимости производства самого инструмента и увеличением его эксплуатационной стойкости [3].

Целью настоящего исследования является разработка концептуальных основ управления затратами на инструмент на протяжении всего его жизненного цикла для снижения себестоимости серийной продукции машиностроительных предприятий. Научная новизна работы заключается в системном подходе к интеграции инструментального производства в восходящие и нисходящие бизнес-процессы заказчика, что позволяет учитывать и оптимизировать не только прямые затраты на закупку, но и последующие эксплуатационные расходы.

Вопросы анализа стоимости инструмента и его влияния на себестоимость основной продукции нашли отражение в трудах ряда зарубежных и отечественных исследователей. Так, фундаментальные аспекты затрат раскрыты в работах Бреннера Д., Вебера К., Ленца Дж. и Весткемпера Э. [7]. Проблематика оптимизации себестоимости продукции через управление инструментальными расходами подробно рассмотрена отечественными учеными: Лутовиновым П.П., Меленькиной С.А. [2]. Вопросы эффективной организации инструментального производства и его роли в промышленной цепи создания стоимости исследуются в работах Истоцкого В.В., Юдина С.В. [1], а также в исследованиях зарубежных авторов: Шуха Г. [10], Кюхна Т. С [9].

Анализ существующих научных трудов [6,7,9,10] позволяет выявить определенную ограниченность проводимых исследований. Как правило, затраты на инструмент рассматриваются с одной из двух изолированных позиций: либо как расходы на потребление инструмента и оснастки в серийном производстве, либо как затраты на производство самого инструмента в качестве товарного изделия. При этом в научной литературе практически отсутствуют комплексные исследования, рассматривающие стоимость полного жизненного цикла инструмента (от проектирования до утилизации), методы управления ею и ее совокупное влияние на стоимость серийных изделий.

Сложность применения оценки стоимости жизненного цикла на практике связана с проблемами аккумуляции и корректного распределения затрат по каждому конкретному инструменту на основе объективной базы, демонстрирующей точную зависимость его износа от вида и длительности нагрузок. Вследствие этого, потенциал анализа стоимости жизненного цикла для снижения совокупной стоимости владения инструментом остается нереализованным.

Методологическую основу исследования составили системный подход и анализ полных затрат. В работе применялись методы теоретического анализа научной литературы, классификации и систематизации данных, а также метод анализа стоимости в разрезе жизненного цикла продукта.

Инструментальное производство занимает уникальное положение в промышленной цепочке создания стоимости. С одной стороны, оно предполагает процессы разработки и

проектирования, предшествующие изготовлению инструмента, а с другой — непосредственно влияет на эффективность последующего серийного производства. Таким образом, интенсивность и качество взаимодействия между восходящими и нисходящими процессами инструментального производства напрямую детерминируют общую эффективность создания стоимости у заказчика.

Рассмотрение инструментального производства не только как поставщика материальных активов, но и как носителя критически важных знаний и компетенций, позволяет сформировать у потребителя устойчивое конкурентное преимущество. На этапах, предшествующих производству инструмента, оно может выступать основой разработки и проектирования продукции, поддерживая внедрение таких конструкторских решений, которые оптимизированы для последующей инструментальной обработки и производства. Достижение этого требует тесной интеграции изготовителя инструмента в конструкторские и технологические процессы заказчика. Посредством технико-экономического обоснования с конкретными расчетами стоимости продукция может быть спроектирована инновационным способом, что повышает стабильность процесса и сокращает затраты на разработку и жизненный цикл инструмента.

На этапах, следующих за изготовлением инструмента, инструментальное производство может помогать осуществлять запуск серийного производства и обеспечивать эффективное сервисное обслуживание. Для старта серийного выпуска инструментальный цех предоставляет оптимальные рабочие параметры инструмента, что позволяет достичь максимальной синергии между инструментом и производственным оборудованием. Преимущества для производителя включают снижение первоначальных затрат, сокращение процента брака и уменьшение времени вывода продукции на рынок. На этапе использования инструмента инструментальный цех способен оптимизировать выпуск и производительность на стороне заказчика, принимая на себя необходимые меры по техническому обслуживанию. Согласно [8] техническое обслуживание понимается как совокупность всех технических и административных мер в течение жизненного цикла объекта для поддержания или возврата его в функциональное состояние, и включает в себя осмотр, обслуживание, ремонт и улучшение.

Для целенаправленного снижения затрат на жизненный цикл инструмента необходима детальная фиксация и оценка информации о его состоянии и процессе эксплуатации. Как показали результаты исследования [10], для инструментов обработки листового металла затраты на жизненный цикл в среднем распределяются как 45% на производственные затраты (изготовление) и 55% на эксплуатационные расходы. При этом эксплуатационные расходы включают в себя затраты на простой (~10%) и затраты на техническое обслуживание (~45%) [9,10]. Данное соотношение наглядно демонстрирует, что фокус исключительно на снижении цены закупки является стратегической ошибкой, так как основные резервы сокращения затрат лежат в области оптимизации эксплуатации.

Несмотря на очевидные преимущества, методология стоимости жизненного цикла не получила еще широкого распространения в инструментальной промышленности. К основным проблемам ее внедрения можно отнести: отсутствие унифицированных руководств по сбору необходимых данных; ориентацию инвестиционных решений в основном на цену закупки; отсутствие прозрачности эксплуатационных данных со стороны заказчика, что не позволяет производителю адекватно оценивать последующие затраты, обусловленные фактическими нагрузками и отказами.

Таким образом, компании инструментальной отрасли сталкиваются с тремя ключевыми вызовами в контексте анализа стоимости жизненного цикла: необходимость систематического сбора релевантных данных на всем протяжении жизненного цикла инструмента; обеспечение высокого уровня детализации и качества этих данных для проведения осмысленного анализа и прогнозирования; обеспечение сопоставимости инструментов и производимой с их помощью продукции для построения достоверных прогнозных моделей.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что традиционные подходы к управлению затратами на инструмент, сфокусированные лишь на его закупочной цене, являются несостоятельными в современных условиях. Для существенного снижения себестоимости конечной продукции необходим переход к парадигме управления полной стоимостью владения инструментом на протяжении всего его жизненного цикла.

Реализация данного подхода требует глубокой интеграции производителя инструмента в бизнес-процессы заказчика: от совместного проектирования и конструирования, оптимизированного под возможности инструментальной обработки, до сервисного сопровождения и технического обслуживания на этапе эксплуатации. Это позволит не только распределить риски и затраты между участниками цепочки создания стоимости, но и создать устойчивое конкурентное преимущество за счет обмена знаниями и компетенциями.

Ключевыми направлениями дальнейших исследований в данной области являются: разработка стандартизированных методик сбора и анализа данных о функционировании инструмента в реальных условиях эксплуатации; создание цифровых платформ для обеспечения прозрачности и обмена данными между производителем инструмента и заказчиком; разработка отраслевых специфических моделей расчета LCC для различных типов инструмента и оснастки.

Список источников

1. Истоцкий В.В., Юдин С.В. Инструментальное производство: проблемы и пути решения Известия ТулГУ. Технические науки. 2021. Вып. 3 с.219-226
2. Лутовинов П.П., Меленькина С.А. Оптимизация затрат в металлообрабатывающем производстве // Организатор производства. 2020. Т.28. № 1 С. 79-90.
3. Протасьев В.Б., Истоцкий В.В. Состояние производства современного металлорежущего инструмента в России // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. 2013. Вып. 8. С. 223-231.
4. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 5 ноября 2020 г. № 2869-р Стратегию развития станкоинструментальной промышленности на период до 2035 года
5. Чаруйская, М. А. Анализ существующих подходов к управлению жизненным ЦИК-лом инструмента в промышленности / М. А. Чаруйская, Н. П. Смирнов // Управление и инновационное развитие предприятия: новые подходы и актуальные исследования : Материалы Международной научно-практической конференции, Москва, 28 мая 2025 года. – Москва: МГТУ "СТАНКИН", 2025. – С. 283-288.
6. Abele, E.; Dervisopoulos, M.; Kuhrke, B. (Bedeutung und Anwendung von Lebenszyklusanalysen bei Werkzeugmaschinen): Bedeutung und Anwendung von Lebenszyklusanalysen bei Werkzeugmaschinen. In: Schweiger, S. (Hrsg.) Lebenszykluskosten optimieren. Paradigmenwechsel für Anbieter und Nutzer von Investitionsgütern. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2009, S. 51–79
7. Brenner D., Weber K., Lenz J., Westkämper E. Total Tool Cost of Ownership Indicator for Holistical Evaluations of Improvement Measures within the Cutting Tool Life Cycle// 51st CIRP Conference on Manufacturing Systems Procedia CIRP 72 (2018) 1404–1409
8. Deutsches Institut für Normung e.V., (DIN EN ISO 31051): DIN EN ISO 31051. Grundlagen der Instandhaltung (ISO 31051:2012-09), 2019-06.
9. Kühn, T. (Lebenszyklusorientierte Leistungssysteme im Werkzeugbau): Lebenszyklusorientierte Leistungssysteme im Werkzeugbau. Dissertation. Rheinisch Westfälische Technische Hochschule Aachen, Aachen, 2016.

10. Schuh, G.; Schmitt, R.; Kühn, T.; Hienzsch, M. ("Low-Cost" Tools Through Life Cycle Observation): "Low-Cost" Tools Through Life Cycle Observation. In: *Procedia CIRP*. 15. Jg, 2014, S. 526–530

Сведения об авторе

Смирнов Н.П., аспирант кафедры финансового менеджмента, ФГАОУ ВО «Московский государственный технологический университет «СТАНКИН», Москва, Россия

Information about the author

Smirnov N.P., postgraduate student in the Department of Financial Management, Moscow State Technological University "STANKIN", Moscow, Russia

УДК 332.72:336.74:005.52

DOI 10.26118/2782-4586.2025.22.81.023

Чаадаев Станислав Игоревич

Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова
Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова

Методы и подходы к управлению ликвидностью портфеля недвижимости в условиях нестабильных рынков

Аннотация. В условиях нестабильности глобальных рынков управление ликвидностью портфеля недвижимости приобретает ключевое значение для сохранения устойчивости и предотвращения каскадных финансовых рисков. Целью исследования является систематизация современных методов управления ликвидностью и их адаптация к условиям волатильности. Эмпирической базой послужили данные по 250 диверсифицированным портфелям совокупной стоимостью более 50 млрд долларов США, охватывающие период 2020–2025 гг. Методология включала корреляционно-регрессионный анализ, сценарное моделирование и сравнительный анализ стратегий, а также стресс-тестирование. Анализ показал, что ликвидность является динамическим параметром, зависящим от структуры активов, уровня долговой нагрузки и макроэкономических факторов. Наиболее уязвимыми сегментами оказались торговая и офисная недвижимость классов В/С, демонстрирующие сроки экспозиции свыше 350 дней и дисконт при продаже до 24%. Напротив, логистическая недвижимость показала высокую устойчивость благодаря низкой вакантности и росту спроса со стороны электронной коммерции. Стресс-моделирование выявило экспоненциальное возрастание риска при LTV выше 70%, что сопровождается вероятностью принудительной продажи до 45% и дисконтом более 39%. Сравнительный анализ стратегий показал, что секьюритизация и операции sale-and-leaseback позволяют резко повысить ликвидность, но сопряжены с потерями стоимости и высокими транзакционными издержками. Наиболее эффективными превентивными мерами признаны диверсификация и поддержание консервативной долговой политики. Итоговый сценарный анализ подтвердил, что диверсифицированный портфель с LTV не выше 50% вдвое устойчивее в кризисных условиях, чем моносегментный высоколевериджированный. Полученные результаты подчеркивают необходимость перехода от стратегии «купи и держи» к многоуровневой системе управления ликвидностью, включающей стратегические, тактические и операционные меры. Практическая значимость работы заключается в разработке рекомендаций для инвесторов и управляющих по формированию сбалансированных портфелей и внедрению динамического мониторинга ликвидности.

Ключевые слова: ликвидность, портфель недвижимости, нестабильные рынки, диверсификация, долговая нагрузка.

Chaadaev Stanislav Igorevich

Plekhanov Russian University of Economics
Lomonosov Moscow State University

Methods and approaches to liquidity management of real estate portfolios in volatile markets

Annotation. In the context of global market instability, managing the liquidity of real estate portfolios becomes critical for maintaining resilience and preventing cascading financial risks. The aim of the study is to systematize modern liquidity management methods and adapt

them to conditions of volatility. The empirical base comprises data on 250 diversified portfolios with an aggregate value exceeding USD 50 billion, covering the period 2020–2025. The methodology included correlation–regression analysis, scenario modeling and comparative analysis of strategies, as well as stress testing. The analysis showed that liquidity is a dynamic parameter dependent on asset structure, leverage level, and macroeconomic factors. The most vulnerable segments were retail and office properties in Classes B/C, exhibiting marketing periods exceeding 350 days and sale discounts of up to 24%. In contrast, logistics real estate demonstrated high resilience due to low vacancy and growing demand from e-commerce. Stress modeling revealed an exponential increase in risk at loan-to-value (LTV) above 70%, accompanied by a probability of forced sale of up to 45% and discounts exceeding 39%. The comparative analysis of strategies showed that securitization and sale-and-leaseback transactions can significantly enhance liquidity but are associated with value losses and high transaction costs. The most effective preventive measures were identified as diversification and maintaining a conservative debt policy. The final scenario analysis confirmed that a diversified portfolio with LTV no higher than 50% is twice as resilient under crisis conditions as a single-segment, highly leveraged portfolio. The results underscore the need to shift from a buy-and-hold strategy to a multi-level liquidity management system that includes strategic, tactical, and operational measures. The practical significance of the study lies in developing recommendations for investors and managers on forming balanced portfolios and implementing dynamic liquidity monitoring.

Keywords: liquidity, real estate portfolio, volatile markets, diversification, leverage.

Введение.

Недвижимость традиционно рассматривается инвесторами как класс активов, сочетающий в себе потенциал роста капитала и генерацию стабильного денежного потока. Однако этому классу активов имманентно присущ высокий уровень неликвидности, что становится критическим риском в периоды экономической турбулентности и нестабильности рынков. Последние годы, охватывающие период с 2022 по 2025 год, наглядно продемонстрировали уязвимость портфелей недвижимости перед лицом макроэкономических шоков, резких изменений монетарной политики и геополитических сдвигов. Статистический анализ рынков G7 и развивающихся стран показывает, что средний срок экспозиции коммерческих объектов офисного и торгового назначения увеличился на 35,7% по сравнению с докризисным уровнем 2019 года. Объем транзакций в сегменте коммерческой недвижимости в ключевых европейских хабах сократился в среднем на 28,4% в годовом исчислении по состоянию на третий квартал 2025 года, что свидетельствует о существенном «сжатии» рынка и падении его ликвидности.

Проблема управления ликвидностью усугубляется гетерогенностью самого рынка недвижимости. Если премиальный жилой сектор в некоторых мегаполисах демонстрирует относительную устойчивость за счет ограниченного предложения и спроса со стороны сверхсостоятельных частных лиц, то сегменты стрит-ритейла и офисной недвижимости класса В и С испытывают колоссальное давление. Уровень вакантных площадей в офисных центрах по городам с населением свыше миллиона человек в среднем достиг 17,8%, что является историческим максимумом за последнее десятилетие. Это напрямую влияет на операционные денежные потоки, снижая их и делая портфели более уязвимыми к росту стоимости обслуживания долга [7]. В таких условиях традиционные подходы к управлению, основанные на долгосрочном удержании активов и пассивном получении рентного дохода, оказываются неэффективными и чреваты значительными капитальными потерями. Возникает острая необходимость в разработке и применении проактивных стратегий, позволяющих не просто реагировать на кризисные явления, а системно управлять ликвидностью портфеля как динамическим параметром.

Актуальность данного исследования определяется тем, что неспособность своевременно реализовать актив или его часть по справедливой рыночной стоимости может привести не только к прямым убыткам, но и к каскадному эффекту неплатежей по долговым

обязательствам, нарушению ковенантов и, в конечном счете, к принудительной продаже активов со значительным дисконтом. Исследования показывают, что дисконт при срочной продаже неликвидного актива в условиях «рынка покупателя» может достигать 30-40% от его оценочной стоимости [12]. Это превращает управление ликвидностью из второстепенной операционной задачи в ключевой элемент стратегического управления инвестиционным портфелем. Настоящая работа нацелена на систематизацию и анализ современных методов и подходов к управлению ликвидностью портфеля недвижимости, их адаптацию к условиям повышенной волатильности и выработку практических рекомендаций для инвесторов и управляющих. В исследовании предпринята попытка отойти от классического понимания ликвидности как бинарной характеристики («ликвидно/неликвидно») и рассмотреть ее как многофакторный, управляемый параметр, что подтверждается работами в области финансового инжиниринга [3].

Основная часть

Материалы и методы исследования

Настоящее исследование базируется на комплексном подходе, сочетающем в себе теоретический анализ фундаментальных концепций ликвидности активов, эконометрическое моделирование и эмпирический анализ данных по рынкам недвижимости. Информационной базой послужил широкий спектр массив данных, охватывающий период с первого квартала 2020 года по третий квартал 2025 года включительно. Такой временной интервал был выбран целенаправленно, поскольку он включает в себя фазы острой кризисной волатильности, посткризисного восстановления и нового витка нестабильности, связанного с ужесточением денежно-кредитной политики глобальными центральными банками. Источниками первичных данных выступили официальные статистические отчеты национальных статистических агентств (Росстат, Eurostat, U.S. Census Bureau), аналитические бюллетени центральных банков, а также базы данных ведущих международных консалтинговых компаний в сфере недвижимости, таких как JLL, CBRE, Knight Frank.

Для проведения углубленного анализа была сформирована репрезентативная выборка, включающая 250 диверсифицированных портфелей недвижимости, принадлежащих как частным инвесторам, так и институциональным структурам, включая паевые инвестиционные фонды недвижимости (ЗПИФН) и международные REITs. Общая стоимость активов под управлением в рамках анализируемой выборки превышает 50 миллиардов долларов США. Данные по портфелям включали их детальную структуру по типам объектов (офисная, торговая, складская, жилая), географическому расположению, уровню вакантности, средней ставке аренды, структуре и срочности арендных договоров, а также финансовые показатели, такие как уровень долговой нагрузки (LTV), коэффициент покрытия процентных платежей (ICR) и операционный денежный поток (NOI). Использование такой детализированной информации позволило провести многофакторный анализ [1].

Методологический инструментарий исследования включал в себя корреляционно-регрессионный анализ для выявления степени влияния макроэкономических и специфических рыночных факторов на ключевые индикаторы ликвидности портфеля, такие как средний срок экспозиции и величина дисконта при продаже. Применялось сценарное моделирование, в рамках которого были разработаны три сценария развития рынка: базовый (инерционный), умеренно-негативный (рецессия) и стрессовый (глубокий кризис). Для каждого сценария оценивалось изменение стоимости портфелей и их способности генерировать достаточный денежный поток для обслуживания обязательств [15]. Также использовался сравнительный анализ эффективности различных стратегий управления ликвидностью, таких как секьюритизация активов, операции sale-and-leaseback и формирование резервных фондов.

Теоретическую основу работы составили научные публикации ведущих отечественных и зарубежных ученых в области финансов, инвестиций и экономики недвижимости, опубликованные в рецензируемых журналах и монографиях. Всего в ходе исследования было проанализировано более 90 научных источников, включая классические труды по теории портфеля [9] и современные исследования, посвященные поведенческим аспектам принятия инвестиционных решений в условиях неопределенности. Такой синтез теоретических подходов и эмпирических данных позволил обеспечить высокую степень достоверности и научной обоснованности полученных результатов и выводов [5].

Результаты и обсуждение

Ключевой проблемой при управлении ликвидностью является отсутствие единого, универсального показателя, который бы однозначно ее характеризовал. Ликвидность портфеля недвижимости – это комплексная характеристика, отражающая не только скорость возможной реализации активов, но и величину потенциальных потерь стоимости при такой реализации. В условиях нестабильных рынков, характеризующихся асимметрией информации и преобладанием панических настроений среди инвесторов, эти два аспекта – скорость и цена – вступают в острое противоречие. Попытка ускорить продажу актива неизбежно ведет к необходимости предоставления существенного дисконта покупателю, что может нивелировать всю инвестиционную привлекательность объекта. Поэтому для адекватной оценки и последующего управления ликвидностью необходимо анализировать систему взаимосвязанных индикаторов.

В рамках данного исследования были выбраны четыре ключевых индикатора, позволяющих получить многомерное представление о состоянии ликвидности портфеля: средний срок экспозиции актива до продажи (в днях), средний дисконт от первоначальной запрашиваемой цены (в %), уровень вакантности площадей (в %) как косвенный индикатор спроса и стабильности денежного потока, и индекс волатильности операционного денежного потока (NOI Volatility Index), рассчитанный как стандартное отклонение квартальных показателей NOI за последние 3 года. Анализ этих показателей в разрезе различных сегментов рынка недвижимости позволяет выявить наиболее уязвимые точки в структуре портфеля и разработать таргетированные управленческие воздействия (табл. 1).

Таблица 1. Сравнительный анализ индикаторов ликвидности по сегментам рынка недвижимости (средние значения за 2023-2025 гг.)

Сегмент недвижимости	Средний срок экспозиции, дней	Средний дисконт, %	Уровень вакантности, %	Индекс волатильности NOI
Офисная (Класс А)	215,6	9,8	12,4	0,18
Офисная (Класс В/С)	348,2	18,5	21,7	0,35
Торговая (стрит-ритейл)	410,5	24,3	19,5	0,41
Торговая (ТРЦ)	385,1	21,9	16,8	0,32
Складская (логистика)	124,3	5,2	3,1	0,09
Жилая (премиум-класс)	289,7	11,4	7,8	0,22
Жилая (комфорт/эконом)	165,9	7,1	4,5	0,15

Анализ данных, представленных в таблице 1, позволяет сделать несколько принципиальных выводов. Наиболее ликвидным сегментом предсказуемо является складская и логистическая недвижимость, что обусловлено бурным ростом электронной

коммерции и необходимостью формирования новых логистических цепочек. Минимальный срок экспозиции (124,3 дня) и незначительный дисконт (5,2%) в сочетании с крайне низким уровнем вакантности (3,1%) делают этот сегмент «тихой гаванью» для инвесторов в периоды нестабильности. На противоположном полюсе находится сегмент торговой недвижимости, в особенности стрит-ритейл, демонстрирующий наихудшие показатели по всем параметрам. Срок продажи, превышающий год (410,5 дней), и дисконт, достигающий почти четверти от первоначальной цены (24,3%), свидетельствуют о глубоком структурном кризисе в данном секторе [11].

Сегмент офисной недвижимости демонстрирует ярко выраженную поляризацию. Объекты класса А, несмотря на рост вакантности до 12,4%, сохраняют относительную ликвидность за счет спроса со стороны крупных корпораций, реализующих стратегию «flight to quality». В то же время, офисы классов В и С сталкиваются с серьезными проблемами: срок их реализации приближается к году, а дисконт почти вдвое превышает аналогичный показатель для класса А. Это указывает на то, что в условиях кризиса инвесторы и арендаторы не готовы платить за устаревшие и менее качественные объекты, что резко снижает их ликвидность [4]. Индекс волатильности NOI также является важным маркером: его высокие значения для торговой и офисной недвижимости (0,41 и 0,35 соответственно) говорят о непредсказуемости денежных потоков, что отпугивает консервативных инвесторов и требует создания дополнительных резервов ликвидности.

Одним из важнейших факторов, влияющих на ликвидность портфеля, является его финансовая структура, а именно уровень долговой нагрузки. Чрезмерное использование заемного капитала, привлекательное в периоды роста рынка, в условиях стагнации или спада превращается в основной источник риска. Для оценки этого влияния был проведен анализ зависимости вероятности принудительной продажи актива и требуемого дисконта от коэффициента «кредит/зalog» (Loan-to-Value, LTV). Результаты моделирования на основе стресс-сценария (падение рыночной стоимости активов на 20% и снижение NOI на 15%) представлены в таблице 2.

Таблица 2. Влияние уровня долговой нагрузки (LTV) на показатели ликвидности портфеля в стресс-сценарии

Уровень LTV, %	Вероятность принудительной продажи, %	Требуемый дисконт при срочной продаже, %	Коэффициент покрытия долга (DSCR)
Менее 30%	1,2	14,8	2,15
30-50%	4,5	19,3	1,68
50-70%	18,6	28,7	1,12
Более 70%	45,3	39,1	0,85

Данные таблицы 2 наглядно демонстрируют нелинейный, экспоненциальный характер роста риска по мере увеличения долговой нагрузки. Если при LTV до 50% портфель сохраняет достаточный запас прочности (вероятность принудительной продажи не превышает 4,5%, а DSCR находится на комфортном уровне 1,68), то переход через порог в 50-70% кардинально меняет ситуацию. Вероятность вынужденной реализации активов для покрытия обязательств возрастает более чем в четыре раза, достигая 18,6%. При этом значение DSCR, равное 1,12, находится в опасной близости к единице, что означает, что практически весь операционный доход уходит на обслуживание долга, не оставляя средств для реинвестирования или создания резервов.

Наиболее критической является ситуация для портфелей с LTV свыше 70%. Здесь вероятность принудительной продажи становится почти равной 50% (45,3%), а коэффициент покрытия долга опускается ниже единицы (0,85), что означает операционный убыток после уплаты процентов. В таких условиях единственным способом избежать дефолта становится срочная продажа части активов. Однако, как показывает модель, рынок,

осознавая безвыходное положение продавца, требует максимальный дисконт, достигающий 39,1%. Это запускает порочный круг: продажа актива с огромным дисконтом снижает общую стоимость портфеля, что может привести к нарушению ковенантов по LTV для оставшихся активов и спровоцировать новую волну принудительных продаж [14]. Таким образом, управление уровнем левериджа является не просто элементом финансовой политики, а краеугольным камнем системы управления ликвидностью.

Проактивное управление ликвидностью предполагает использование набора специальных инструментов и стратегий. Не существует универсального решения; выбор конкретного метода зависит от структуры портфеля, временного горизонта инвестора и его толерантности к риску. В таблице 3 представлен сравнительный анализ эффективности наиболее распространенных стратегий с точки зрения их влияния на скорость реализации, сохранение стоимости и затраты на имплементацию.

Таблица 3. Оценка эффективности различных стратегий управления ликвидностью портфеля

Стратегия	Влияние на срок продажи (сокращение, %)	Влияние на сохранение стоимости (%)	Затраты на имплементацию (% от стоимости актива)
Формирование денежного резерва	0,0	+5,5	0,2 (управл. расходы)
Секьюритизация пула активов	-75,8	-8,2	3,5-5,0
Операции Sale-and-Leaseback	-60,3	-4,1	2,0-3,0
Диверсификация (гео/сегменты)	-25,1	+12,7	1,5-2,5 (транзакц.)
Динамическое ценообразование аренды	-15,4	+3,8	0,5

Анализ таблицы 3 показывает наличие явных компромиссов между различными стратегиями. Секьюритизация пула активов, то есть выпуск ценных бумаг, обеспеченных будущими денежными потоками от недвижимости, является наиболее быстрым способом привлечения ликвидности, сокращая гипотетический срок продажи почти на 76%. Однако это и самый дорогой метод как с точки зрения прямых затрат на организацию выпуска (до 5% от стоимости), так и с точки зрения потерь стоимости, связанных с необходимостью предоставления дисконта инвесторам в ценные бумаги [8]. Операции обратного лизинга (Sale-and-Leaseback) также позволяют быстро высвободить капитал, но при этом инвестор теряет право собственности на актив, превращаясь в арендатора.

Стратегия диверсификации, напротив, направлена не столько на экстренное привлечение средств, сколько на превентивное снижение общего риска неликвидности портфеля. Включение в портфель активов из разных географических локаций и сегментов рынка позволяет сгладить негативное влияние локальных кризисов. Хотя прямое влияние на скорость продажи отдельного актива не так велико (-25,1%), совокупный эффект на сохранение стоимости портфеля является максимальным (+12,7%) [2]. Формирование денежного резерва, по сути, не является стратегией управления активами, а представляет собой создание «подушки безопасности». Эта стратегия не влияет на ликвидность самих объектов, но позволяет избежать принудительных продаж, тем самым косвенно сохраняя до 5,5% стоимости портфеля в стрессовых ситуациях [6]. Динамическое ценообразование аренды является операционным инструментом, позволяющим быстрее заполнять вакантные площади за счет гибких ставок, что повышает привлекательность объекта и незначительно сокращает срок его возможной продажи.

Для интегральной оценки был проведен сценарный анализ гипотетического диверсифицированного портфеля стоимостью 500 млн. долл. США, состоящего на 40% из складской недвижимости, на 30% из жилой недвижимости комфорт-класса и на 30% из офисов класса А, с уровнем LTV не выше 45%. Результаты стресс-тестирования сравнивались с недиверсифицированным портфелем, на 100% состоящим из торговой недвижимости с LTV 65%.

Таблица 4. Результаты сценарного анализа диверсифицированного и недиверсифицированного портфелей

Сценарий	Показатель	Диверсифицированный портфель	Недиверсифицированный портфель
Базовый	Изменение стоимости портфеля, %	+4,2	-1,5
	Изменение NOI, %	+2,1	-5,8
Умеренная рецессия	Изменение стоимости портфеля, %	-11,8	-28,4
	Изменение NOI, %	-8,3	-21,7
Глубокий кризис	Изменение стоимости портфеля, %	-23,5	-47,2
	Изменение NOI, %	-19,6	-41,3

Результаты, представленные в таблице 4, являются убедительным доказательством эффективности комплексного подхода к управлению ликвидностью. В то время как недиверсифицированный и высокозакредитованный портфель в условиях глубокого кризиса теряет почти половину своей стоимости (-47,2%) и более 40% операционного дохода, сбалансированный портфель демонстрирует значительно большую устойчивость. Его потери ограничиваются 23,5% стоимости и 19,6% дохода, что является управляемым риском, не ведущим к неминуемому дефолту. Разница в динамике обусловлена тем, что падение в одном сегменте (например, офисном) частично компенсируется стабильностью или даже ростом в другом (складском). Умеренный уровень долговой нагрузки также оставляет пространство для маневра, позволяя переждать наиболее острую фазу кризиса без необходимости распродажи активов по бросовым ценам [13].

Комплексный анализ полученных данных позволяет утверждать, что управление ликвидностью портфеля недвижимости в нестабильных условиях требует перехода от статической модели «купи и держи» к динамической системе управления рисками. Эта система должна включать в себя три ключевых уровня. Первый, стратегический уровень, предполагает грамотную диверсификацию активов и поддержание консервативной долговой политики с LTV не выше 50-60%. Второй, тактический уровень, заключается в постоянном мониторинге опережающих индикаторов ликвидности (уровень вакантности, динамика арендных ставок, объем транзакций на рынке) и наличии заранее проработанного плана действий на случай кризиса, включающего возможность секьюритизации или операций sale-and-leaseback [10]. Третий, операционный уровень, подразумевает активную работу с арендаторами, гибкую арендную политику и поддержание объектов в высоком техническом состоянии для сохранения их привлекательности на рынке. Только синергия этих трех уровней позволяет обеспечить долгосрочную устойчивость и ликвидность портфеля недвижимости даже в самые турбулентные времена.

Заключение.

Проведенное исследование методов и подходов к управлению ликвидностью портфеля недвижимости в условиях нестабильных рынков позволило прийти к ряду концептуальных и практически значимых выводов. Установлено, что ликвидность не является статичной, присущей активу характеристикой, а представляет собой динамический параметр, зависящий от сложного комплекса макроэкономических, рыночных, финансовых и операционных факторов. В периоды турбулентности традиционные модели оценки, основанные на доходном или сравнительном подходе, часто оказываются несостоятельными, поскольку не учитывают временной фактор и потенциальный дисконт при срочной реализации.

Ключевым результатом работы является эмпирическое подтверждение того, что наиболее эффективной является многоуровневая система управления ликвидностью. На стратегическом уровне доказана решающая роль диверсификации и консервативной финансовой политики. Анализ показал, что сбалансированный по сегментам и географии портфель с долговой нагрузкой не выше 50% LTV демонстрирует в стресс-сценариях вдвое меньшее падение стоимости (23,5% против 47,2%) по сравнению с моносегментным портфелем с высоким уровнем левериджа. Это подчеркивает, что превентивные меры по формированию структуры портфеля являются более действенными, чем реактивные действия в условиях уже наступившего кризиса.

На тактическом уровне исследование выявило компромиссный характер существующих инструментов экстренного повышения ликвидности. Такие методы, как секьюритизация или sale-and-leaseback, позволяют быстро привлечь денежные средства, сокращая гипотетический срок продажи на 60-75%, однако сопряжены со значительными транзакционными издержками и потерей части стоимости актива (до 8,2%). Это означает, что их следует рассматривать как инструменты «последней инстанции», а основной фокус должен быть смещен на поддержание достаточного уровня операционной эффективности и формирование денежных резервов, позволяющих избежать необходимости их применения.

Перспективы применения полученных результатов лежат в плоскости совершенствования практики управления инвестиционными портфелями недвижимости. Управляющим компаниям и частным инвесторам рекомендуется внедрять системы динамического мониторинга ликвидности, основанные на анализе комплекса опережающих индикаторов, а не только на ретроспективных данных о стоимости. Разработка и регулярное стресс-тестирование портфелей на основе различных макроэкономических сценариев должно стать обязательным элементом риск-менеджмента. Дальнейшие научные исследования в данной области могут быть направлены на изучение влияния новых финансовых инструментов, таких как токенизация недвижимости, на ликвидность активов, а также на разработку моделей предиктивной аналитики с использованием искусственного интеллекта для прогнозирования изменения ликвидности на локальных рынках. Внедрение предложенных подходов позволит инвесторам не только минимизировать потери в периоды нестабильности, но и использовать открывающиеся возможности для приобретения качественных активов по привлекательной цене, обеспечивая тем самым долгосрочную устойчивость и доходность своих вложений.

Список источников

1. Титова Д.А. Оценка инвестиционных качеств портфеля недвижимости: подходы и методы // Пермский финансовый журнал. 2020. № 1 (22). С. 63 88.
2. Мурадова З.Р. Основные направления совершенствования портфельной стратегии на рынке недвижимости // Chronos. 2021. Т. 6. № 3 (53). С. 74 77.

3. Стерник С.Г., Гареев И.Ф., Фещенко А.А. Особенности оценки портфелей операционной корпоративной недвижимости по сравнению с инвестиционными портфелями арендного жилья // Экономическая безопасность. 2021. Т. 4. № 4. С. 1087 1134.
4. Filippov D.A., Yarosh I.D. Organizational and economic mechanism for the formation of a real estate portfolio // Slavic Forum. 2023. № 2 (40). С. 196 208.
5. Бежан М.В., Шевчук И.А., Ракитина И.С. Исследование ценообразования на рынке жилой недвижимости в городе Севастополе // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2024. Т. 21. № 3 (135). С. 142 155.
6. Бунеева Е.Ю., Герцекович Д.А., Зинчук Е.А. Пространственно-структурный анализ цен на рынке жилья России базовым инструментарием теории портфеля // Проблемы социально-экономического развития Сибири. 2022. № 2 (48). С. 30 34.
7. Лейфер Л.А. Новые подходы к анализу ликвидности рынка недвижимости // Вопросы оценки. 2023. № 1 (109). С. 10 16.
8. Евдокименко А.С., Евдокименко Д.А. Оценка рынка недвижимости как объекта привлечения инвестиций // Труды Новосибирского государственного архитектурно-строительного университета (Сибстрин). 2025. Т. 28. № 1 (95). С. 152 160.
9. Хайрутдинов А.Т. Инвестиционный портфель как инструмент обеспечения финансовой устойчивости домохозяйств // Вестник Академии права и управления. 2024. № 4 (79). С. 235 240.
10. Стерник С.Г., Телешев Г.В., Фещенко А.А. Постановка научной проблемы стоимостного управления портфелем корпоративной недвижимости // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. 2021. Т. 19. С. 284 303.
11. Путилина А.С. Оценка портфеля ипотечных кредитов коммерческого банка // Человек. Социум. Общество. 2023. № 9. С. 105 115.
12. Капелюк З.А., Котельникова М.С. Тенденции развития столичного рынка офисной недвижимости в современных условиях // Общество: политика, экономика, право. 2024. № 1 (126). С. 70 76.
13. Рожкова О.Н. Исследование особенностей рынка недвижимости на современном этапе // Международный научный журнал. 2020. № 4. С. 14 20.
14. Корнилова А.Д., Баркова М.С. Изменение рынка недвижимости в постковидное время // Проблемы развития предприятий: теория и практика. 2021. № 1 1. С. 182 185.
15. Хацкелевич А.Н., Деулин М.И. Перспективы развития рынка недвижимости в условиях нестабильной экономики // Научные записки академии. 2022. № 2 (42). С. 23 29.

Сведения об авторе

Чаадаев Станислав Игоревич, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова – степень бакалавра, Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова – степень магистра, Москва, Россия

Information about the authors

Chaadaev Stanislav Igorevich, Plekhanov Russian University of Economics – Bachelor's degree, Lomonosov Moscow State University – Master's degree, Moscow, Russia

УДК 378

DOI 10.26118/2782-4586.2025.41.20.024

Аксаринских Анастасия Сергеевна
Ханты-Мансийский автономный округ – Югры
«Сургутский государственный университет»
Замятина Мария Сергеевна,
Ханты-Мансийский автономный округ – Югры
«Сургутский государственный университет»

**Организационно-управленческая практика студентов Бюджетного
учреждения высшего образования «Сургутский государственный университет» в
Администрации города Сургута: опыт и особенности**

Аннотация. В статье исследуется организация и проведение организационно-управленческой практики студентов направления «Государственное и муниципальное управление» на базе Администрации города Сургута. Целью исследования является определение эффективности практики в формировании профессиональных компетенций будущих специалистов. В работе анализируются цели и задачи практики, особенности её реализации в контексте деятельности органов местного самоуправления, а также влияние социально-психологического климата в коллективе и обеспеченности ресурсной базы на процесс обучения. Особое внимание уделено практическому опыту студентов, полученному в ходе работы. Данные, полученные в результате социологического опроса студентов, использованы для оценки качества организации практики и выявления проблемных зон. На основе анализа сформулированы конкретные рекомендации, направленные на оптимизацию процесса прохождения практики и повышение её эффективности в подготовке квалифицированных специалистов для системы государственного и муниципального управления.

Ключевые слова: сотрудничество с работодателями, практика, кадровый резерв, государственное и муниципальное управление, подготовка специалистов, дуальное образование, цифровизация, трудоустройство выпускников, региональный рынок труда.

Aksarinskikh Anastasia Sergeevna
Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug - Ugra
"Surgut State University"
Zamyatina Maria Sergeevna
Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug - Ugra
"Surgut State University"

**Organizational and managerial practice of students of the Budget Institution of
Higher Education "Surgut State University" in the Surgut City Administration: experience
and features**

Annotation. The article examines the organization and conduct of organizational and managerial practice of students of the direction "State and municipal administration" on the basis of the Surgut City Administration. The purpose of the study is to determine the effectiveness of practice in the formation of professional competencies of future specialists. The paper analyzes the goals and objectives of the practice, the specifics of its implementation in the context of the activities of local governments, as well as the impact of the socio-psychological climate in the team and the availability of resources on the learning process. Special attention is paid to the practical experience of students gained in the course of their work. The data obtained as a result of the sociological survey of students were used to assess the quality of the organization of practice and identify problem areas. Based on the analysis, specific recommendations are formulated aimed

at optimizing the internship process and increasing its effectiveness in training qualified specialists for the public and municipal administration system.

Keywords: cooperation with employers, practice, personnel reserve, state and municipal management, training of specialists, dual education, digitalization, employment of graduates, regional labor market.

Введение. Практическая подготовка студентов является важнейшим компонентом современного высшего образования, обеспечивающим приобретение профессиональных навыков и опыта работы в реальных условиях. В рамках сотрудничества с муниципальными органами власти, Сургутский государственный университет реализует программы стажировок, способствующие развитию компетенций будущих управленцев. Существенную роль играет заключение прямых договоров между университетом и работодателями. Такие договоры определяют порядок прохождения практик, участие специалистов организаций в образовательном процессе, а также закрепляют обязательства сторон по развитию кадрового потенциала региона. Наличие прямых соглашений позволяет систематизировать взаимодействие и формировать устойчивые партнерские связи.

Работодатели активно участвуют в совместной разработке и корректировке образовательных программ. Это проявляется в включении представителей организаций в рабочие группы по актуализации учебных планов, формировании перечня компетенций, необходимых выпускникам, и внедрении практико-ориентированных дисциплин. Такой подход обеспечивает соответствие программ современным требованиям рынка труда и позволяет повысить конкурентоспособность выпускников

Организация практики. Прохождение практики осуществлялось в Администрации города Сургута, в Департаменте образования, отделе воспитания, дополнительного образования и организации каникулярного отдыха. Практика носила стационарный характер, продолжительностью 4 недели по графику 5/2. В случае выездных практик, работа проводится вне населенного пункта.

Задачи, поставленные сотрудниками, соответствовали их должностным обязанностям и позволяли студентам углубиться в деятельность отдела. Среди выполненных заданий — формирование таблиц для взаимодействия муниципальной системы образования с Сургутским благочинием по реализации проектов, направленных на укрепление духовно-нравственных и семейных ценностей; редактирование таблиц по реализации «дорожной карты» проекта «Территория ответственного родительства»; а также подготовка данных о посещениях образовательных учреждений и мероприятиях культурно-образовательного характера. Основная часть работы заключалась в работе с табличными данными, требующей творческого подхода к структурированию информации.



Рис.1 Виды практики обучающихся направления подготовки УП и ФМУ

Социально-психологический климат и ресурсная база практики. Внутренний социально-психологический климат коллектива отдела характеризовался готовностью к диалогу со студентами, доверительными и сплоченными рабочими отношениями, что способствовало быстрой интеграции практиканта. Несмотря на загруженность сотрудников, связанной с подготовкой ежегодного выпускного бала, функция наставничества при прохождении практики полностью реализована. Задачи для студентов ставились в рамках деятельности отдела, что обеспечивало их практическую направленность и актуальность.

Для повышения эффективности прохождения практики рекомендуется уделять особое внимание обратной связи: предоставлять развернутые комментарии о выполненных задачах, указывать на сильные стороны и области для развития, а также обсуждать возможные улучшения. Важным аспектом является адаптационный процесс — необходимо предварительно ознакомить практиканта с деятельностью организации, её внутренними функциями и структурой, провести брифинг для более комфортной интеграции.

Ресурсная база для прохождения практики, предоставляемая Сургутским государственным университетом в сфере государственного и муниципального управления, включает широкий спектр организаций. Для студентов, специализирующихся в данной области, особенно важными являются Администрация города Сургута и Администрация Сургутского района. Правовой основой сотрудничества являются договоры, гарантирующие наличие мест для прохождения практики. Студенты имеют возможность проходить практику в органах власти, общественных организациях и крупных компаниях, что способствует их профессиональному развитию и формированию компетенций, востребованных на рынке труда.



Рис.2 Распределение базы практик ГМУ по секторам

Опыт прохождения практики. Для оценки опыта прохождения практики студентами в Администрации города Сургута, проведён социологический опрос в форме анкетирования. В опросе приняли участие 32 респондента, а именно студенты 3 и 4 курса направления Государственное и муниципальное управление, Института экономики и управления, Сургутского государственного университета, проходившие практику в таких подразделениях как Департамент образования, Департамент имущественных и земельных отношений, Управление по вопросам общественной безопасности в период с конца июня по середину июля 2025 года.

Анкета состояла из 12 вопросов открытого и закрытого типа. Вопросы были направлены на выявление следующих аспектов: содержание практики, оценка деятельности

куратора от Администрации, взаимодействие с коллективом, представления о работе в органах местного самоуправления, общая удовлетворенность прохождения практики. Примеры вопросов: «Какие конкретные задачи и поручения Вам доверяли?», «Как бы Вы охарактеризовали атмосферу в коллективе и готовность коллег отвечать на Ваши вопросы?», «Изменилось ли Ваше представление о работе в органах местного самоуправления после прохождения практики?». Собранные данные были обработаны с использованием методов описательной статистики.

Основными результатами опроса являются:

1. Задачи, поставленные перед практикантами, формировались и корректировались по ходу выполнения работ. Это привело к умеренному и равномерному распределению нагрузки в течение всего периода практики.

2. Содержательный аспект практики был сфокусирован на прикладных аспектах управленческой деятельности. Ключевые обязанности были сосредоточены в сфере документационного обеспечения и работы в информационных системах Администрации.

3. Куратор от Администрации всегда был доступен и оказывал необходимую поддержку, консультирование и методическую помощь. Данный показатель является критически важным для интеграции стажёров в рабочую среду.

4. Большинство респондентов охарактеризовали атмосферу коллектива как благоприятную, доброжелательную и открытую. Это способствовало быстрому освоению студентами рабочих процессов и повышению их уверенности.

5. Представления о сущности и механизмах работы в органах местного самоуправления изменились в лучшую сторону, а глубокое погружение в профессиональную среду позволило сформировать реалистичное представление муниципальной службы.

В результате, уровень удовлетворённости процессом прохождения практики был определён респондентами как высокий. По шкале оценки, опыт был охарактеризован в категориях «хорошо» и «отлично», что свидетельствует о достижении основных целей практики как со стороны Сургутского государственного университета, так и со стороны Администрации города Сургута.

Проведённый опрос показал, что практика в Администрации города Сургута в целом является полезным и удачным опытом для студентов Сургутского государственного университета. Высокий уровень удовлетворенности свидетельствует о хорошей организации практики и плодотворной рабочей среде.

Для дальнейшего повышения эффективности практики рекомендуется обратить внимание на следующие аспекты:

- Увеличение спектра практических задач.
- Развитие системы наставничества и обмен опытом между кураторами.
- Совершенствование механизмов обратной связи между студентами, Администрацией города Сургута и Сургутским государственным университетом.

Список источников

1. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 N 273-ФЗ – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 10.10.2025).

2. Аглиуллин, Ф. О. Формирование профессиональных компетенций студентов, обеспечивающих конкурентоспособность на рынке труда в ХМАО-ЮГРЕ / Ф. О. Аглиуллин, М. С. Сафарли // Инновации. Наука. Образование. – 2021. – № 29. – С. 955-962. – EDN RMPNGT.

3. Джумадылов, И. М. Роль кадровой политики организации в процессе формирования трудового потенциала территорий / И. М. Джумадылов, М. С. Сафарли // Синергия Наук. – 2021. – № 55. – С. 803-808. – EDN JGAFTB.

4. Рабочая программа дисциплины. Учебная практика, ознакомительная практика. Сургутский государственный университет. – URL:https://www.surgu.ru/sveden/files/eii/2_Uchebnaya_praktika,oznakomitelnaya_praktika.pdf (дата обращения: 13.10.2025).
5. Структура Сургутского государственного университета: [офиц. сайт]. – URL: <https://www.surgu.ru/o-surgu/struct> (дата обращения: 14.10.2025).

Сведения об авторах

Аксаринских Анастасия Сергеевна, бакалавр направления подготовки «Государственное и муниципальное управление», Ханты-Мансийский автономный округ – Югры «Сургутский государственный университет», Сургут, Россия

Замятина Мария Сергеевна, старший преподаватель, кафедры Государственного муниципального управления и управления персоналом, Института Экономики и управления, Ханты-Мансийский автономный округ – Югры «Сургутский государственный университет», Сургут, Россия

Information about the authors

Aksarinskikh Anastasia Sergeevna, Bachelor's degree in Public and Municipal Administration, Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug – Ugra "Surgut State University", Surgut, Russia

Zamyatina Maria Sergeevna, Senior Lecturer, Department of State Municipal Management and Personnel Management, Institute of Economics and Management, Budgetary institution of higher education, Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug – Ugra "Surgut State University", Surgut, Russia

УДК 331.101.68

DOI 10.26118/2782-4586.2025.79.67.025

Балуев Владислав Игоревич

Московский государственный технологический университет «СТАНКИН»

Современное состояние и проблемы управления производительностью труда на машиностроительных предприятиях России

Аннотация. В настоящей работе всесторонне рассмотрено актуальное состояние производительности труда, с которым Российская Федерация столкнулась в новых экономических реалиях после наложения жёстких санкций западными странами. Был проведён детальный анализ ключевых структурных проблем, таких как острый технологический дефицит в критических отраслях, нарушение устоявшихся логистических цепочек и нехватка квалифицированных кадров, которые в совокупности препятствуют динамичному развитию страны. Особое внимание уделено комплексным путям решения данных задач, которые активно реализует правительство Российской Федерации в настоящее время. Подробно рассматриваются конкретные меры по ускоренному импортозамещению, целевой государственной поддержке ключевых отраслей (ИТ, машиностроение, АПК) и стимулированию внутренних инвестиций в несырьевой сектор, а также программы переобучения кадров и цифровизации, направленные на преодоление возникших вызовов и формирование новой, устойчивой модели экономического роста.

Ключевые слова: производительность труда, санкции, федеральный проект, адресная помощь

Baluyev Vladislav Igorevich

Moscow State Technological University "STANKIN"

Current state and problems of labour productivity management at Russia's machine-building enterprises

Abstract. This paper provides a comprehensive examination of the current state of labor productivity facing the Russian Federation in the new economic reality following the imposition of harsh sanctions by Western countries. It also provides a detailed analysis of key structural issues, such as acute technology shortages in critical sectors, disruptions to established supply chains, and a shortage of skilled labor, which collectively hinder the country's dynamic development. Particular attention is paid to comprehensive solutions to these challenges, which the Russian government is currently actively pursuing. Specific measures for accelerated import substitution, targeted government support for key industries (IT, mechanical engineering, and the agro-industrial complex), and stimulation of domestic investment in the non-resource sector are examined in detail, as well as workforce retraining and digitalization programs aimed at overcoming emerging challenges and shaping a new, sustainable economic growth model.

Key words: labor productivity, sanctions, federal project, targeted assistance

Введение

Сложившийся на текущий момент этап развития экономики Российской Федерации создает уникальное окно возможностей для решения ключевых системных проблем, накапливавшихся в ней на протяжении десятилетий. Доказательством стойкости экономики стала её способность к сравнительно быстрому восстановлению после серьезного кризиса, вызванного пандемией коронавируса. Так, по итогам 2024 года рост валового внутреннего продукта (ВВП) продемонстрировал впечатляющие 4,1%, что существенно превысило не только докризисные ожидания, но и первоначальные консервативные прогнозы правительства, ориентировавшиеся на 2,8% [1]. Этот значительный подъем был обеспечен

комплексом факторов, среди которых ведущую роль сыграли оживление потребительского спроса, повышение инвестиционной активности бизнеса, а также устойчивое развитие несырьевого, неэнергетического экспорта.

Однако к 2025 году динамика экономического роста начала заметно замедляться, что свидетельствует о исчерпании импульса, полученного в посткризисный период. Прогнозы основных экономических институтов на этот счет заметно варьируются, подчеркивая неопределенность перспектив: Банк России ожидает весьма скромного роста в диапазоне 0,5–1%, тогда как Министерство экономического развития сохраняет более оптимистичную оценку в 2,5%. Институт экономической политики им. Гайдара занимает промежуточную позицию, прогнозируя увеличение ВВП на 1,5% [6]. Основной причиной такого замедления считается исчерпание эффекта низкой базы для сравнения, который обеспечил высокие статистические показатели в 2024 году.

Сложившаяся ситуация наглядно демонстрирует, что дальнейшее развитие экономики Российской Федерации за счет экстенсивных методов, то есть простого наращивания используемых ресурсов, более невозможно. Страна подошла к тому рубежу, когда для обеспечения устойчивого долгосрочного роста необходимо незамедлительное и последовательное решение фундаментальных структурных проблем. Ключевой из этих проблем, лежащей в основе многих других вызовов, является низкий уровень производительности труда (ПТ). Именно повышение ПТ становится центральной задачей, от решения которой зависит будущая конкурентоспособность и потенциал экономики России.

Основная часть

Рассмотрим современные показатели производительности труда в российской экономике, уделяя особое внимание этому показателю в отрасли обрабатывающего производства. Сложившаяся ситуация требует детального анализа, поскольку она характеризуется не просто необходимостью количественного роста ключевых показателей, но и потребностью в глубоких структурных преобразованиях всей системы производственных отношений.

Российское машиностроение, выступая стержнем промышленного потенциала и основой технологического суверенитета, переживает период глубокой трансформации под влиянием комплекса взаимосвязанных и взаимоусиливающих вызовов. Эти вызовы формируют уникальную среду, характеризующуюся не просто низкими показателями производительности труда, но и структурными ограничениями для их существенного роста. Санкционное давление, технологическое отставание (особенно в станкостроении), критический износ основных производственных фондов (ОПФ) [7], неблагоприятные демографические тенденции и системные недостатки в организации производства и управления создают сложную сеть барьеров, анализ которых требует системного подхода. Понимание природы, масштаба и, главное, синергетического взаимодействия этих факторов является ключевым для формирования адекватной стратегии управления ПТ.

С 2022 года Россия является страной, с самым большим количеством наложенных санкций в мире [10]. Эти санкции на сегодняшний день коснулись практически всех отраслей российской экономики. Была продемонстрирована сильная зависимость России от импорта оборудования, необходимого для производства машиностроительной продукции, особенно сильная зависимость была продемонстрирована от основных средств производств, являющиеся одним из основных инструментов повышения производительности труда на предприятиях машиностроительного комплекса. Критической оказалась зависимость от главного, на том момент, экономического партнёра России – ЕС. На 2018 год зависимость от импорта оборудования из ЕС по некоторым отраслям достигала 30% [8]. Если добавить к этому зависимость от импорта оборудования из США, то показатели станут ещё выше. По данным Росстата автомобильная промышленность, являющаяся одним из главных драйверов роста производительности

труда, ведущего к экономическому росту, во многих развитых странах мира, понесла очень серьезные убытки, с падением производства около 70%. [6]

Несмотря на серьезные проблемы, связанными с последствием санкционного давления быстрая способность адаптироваться позволила большинству российских предприятий осуществить перестройку систем и производственных процессов, (рис 1.) видно, что индекс после некоторого падения в среднесрочной перспективе имеет положительную динамику. При этом необходимо учитывать, что данные изменения сопровождаются ростом издержек, влияющих на себестоимость продукции, ограничивающие наращивание выпуска и производительности труда.

Изменение традиционных хозяйственных связей потребовало от предприятий существенной перестройки производственных процессов и поиска новых каналов снабжения и сбыта. Эти изменения сопровождаются ростом затрат на логистику и приобретение необходимых компонентов, что в конечном итоге влияет на уровень производительности труда на предприятиях и ограничивает возможности для инвестиций в развитие производственного потенциала. В таких условиях руководство предприятий вынуждено уделять повышенное внимание оптимизации использования имеющихся ресурсов, включая трудовые, чтобы сохранять текущий уровень производительности предприятия, напрямую влияющий на конкурентоспособность продукции на рынке.



Рис. 1. Индекс производительности труда в %. Источник [Росстат]

Следствием стало кардинальное ограничение доступа к критически важным технологиям, высокоточным комплектующим, специализированным материалам и программному обеспечению, десятилетиями интегрированным в технологические цепочки ведущих машиностроительных предприятий. Вынужденный переход на механизмы параллельного импорта или поиск отечественных аналогов неизбежно сопряжен с использованием решений, обладающих меньшей надежностью, точностью, функциональной полнотой или совместимостью с существующими производственными линиями. Практическим следствием этого является снижение общей надежности оборудования, учащение случаев внезапных отказов, необходимость более частых и трудоемких регулировок и переналадок, рост процента бракованной продукции из-за несоответствия параметров комплектующих или материалов. Все перечисленное напрямую ведет к снижению объемов качественной продукции, выпускаемой за единицу времени при тех же или даже возросших трудозатратах. Параллельно происходит значительный рост логистических издержек и стоимости приобретения необходимых ресурсов через альтернативные, зачастую значительно более длинные и бюрократически сложные

маршруты поставок. Удорожание ключевых элементов себестоимости (комплектующих, материалов, энергии) прямо сказывается на финансовом результате предприятий, резко сужая их возможности для инвестиций в модернизацию, закупку нового оборудования, внедрение цифровых систем или реализацию программ повышения квалификации персонала – то есть во все направления, прямо влияющие на рост ПТ.

Технологическое состояние производственной базы многих предприятий остается фактором, сдерживающим рост эффективности трудовой деятельности. Оборудование, используемое в производственных процессах, зачастую характеризуется значительной степенью износа и морального устаревания, что не позволяет в полной мере реализовывать современные подходы к организации труда. Отставание в области технологической модернизации приводит к тому, что сохраняется высокая доля ручного труда и операций, требующих значительных физических усилий работников. Это ограничивает потенциальные возможности повышения производительности и создает дополнительные сложности в условиях меняющейся демографической ситуации на рынке труда (рис. 2.).

ДИНАМИКА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА И ЧИСЛЕННОСТИ РАБОТАЮЩИХ В ОРГАНИЗАЦИЯХ
(2015=100)



Рис. 2. Динамика промышленного производства и численности работающих в организациях (2015-2022 гг.) в %. Источник [Росстат]

Демографическая ситуация в России, характеризующаяся устойчивым сокращением численности и старением населения в трудоспособном возрасте, выступает не самостоятельной первопричиной низкой ПТ, но мощным усложняющим фактором и катализатором, многократно усиливающим действие других вызовов. Она формирует специфический «кадровый тормоз», затрудняющий преодоление технологической отсталости и организационной неэффективности.

Демографические изменения, наблюдаемые в последние годы, оказывают все более заметное влияние на производительность труда персонала машиностроительных предприятий. Сокращение численности населения в трудоспособном возрасте приводит к обострению конкуренции за квалифицированные кадры между различными секторами экономики. Предприятиям приходится сталкиваться с дефицитом специалистов, обладающих необходимыми компетенциями для работы на современном оборудовании и реализации сложных производственных задач. Проблемы с демографией в России неизбежны как минимум до конца 2020-х, это заставляет руководство пересматривать подходы к подбору и обучению персонала, а также к организации рабочих процессов с учетом меняющихся условий (Рис. 3. и 4.).

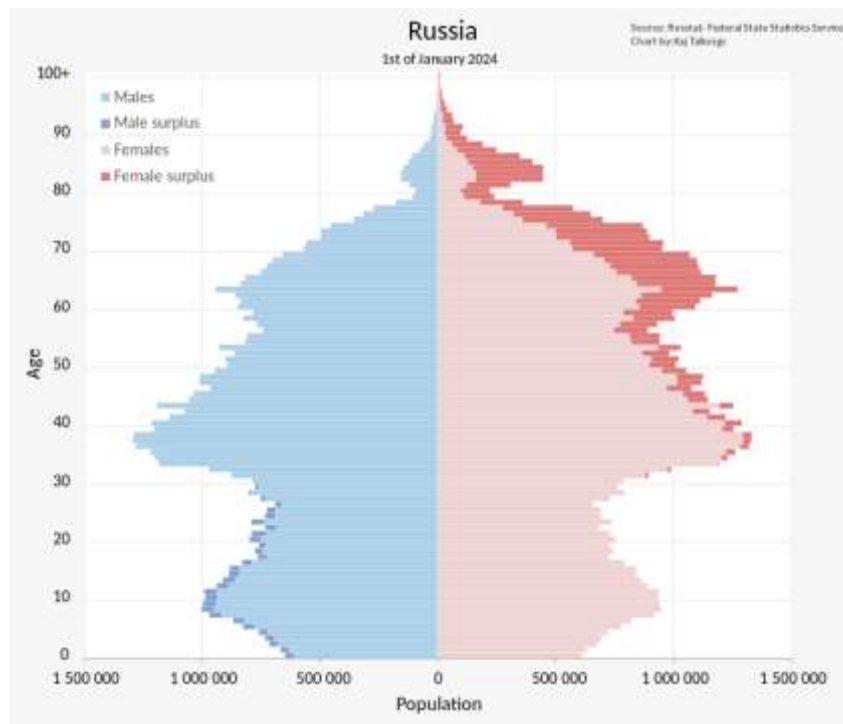


Рис. 3. Возрастно-половая пирамида РФ на 2024 г. Источник [Росстат]

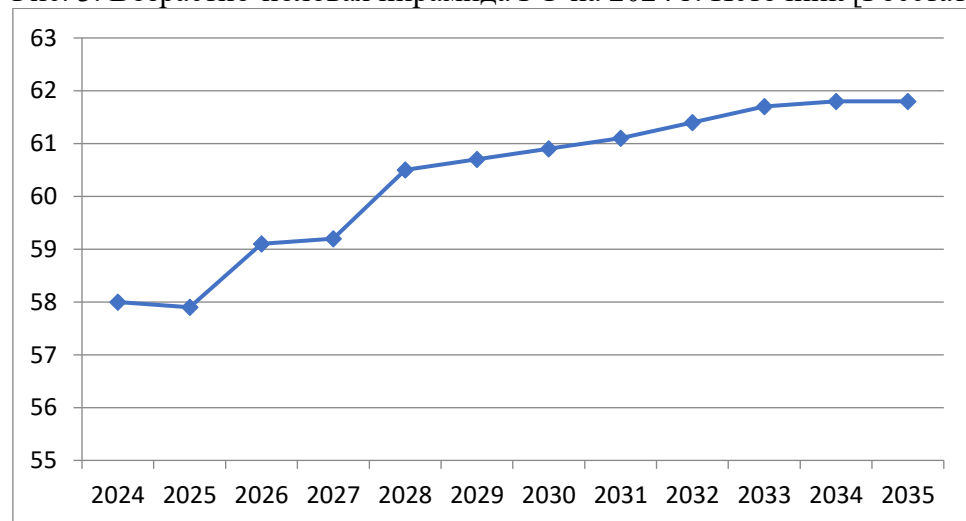


Рис. 4. Доля лиц трудоспособного возраста от общей численности населения России в %. Источник [Росстат]

Кадровый кризис становится одним из ключевых вызовов для производительности промышленных предприятий. Уровень безработицы в России достиг исторического минимума — 2,3% в ноябре 2024 года, что создаёт острую нехватку рабочей силы. По прогнозам, в ближайшие шесть лет России будет не хватать около 3,1 млн работников, причём наибольший дефицит ожидается в производственном секторе. Ситуация усугубляется демографическими вызовами — сокращением когорты молодых специалистов до 29 лет, что влияет на долгосрочные перспективы рынка труда.

В условиях кадрового дефицита предприятия вынуждены активно повышать заработные платы. По данным исследований, 70% компаний увеличили оклады на 5-10% в 2024 году. Номинальная заработная плата в промышленности выросла на 18%, а реальная (с учётом инфляции) — на 9% (Рис. 5.). В мае 2025 года средняя заработная плата в обрабатывающей промышленности достигла 97 142 рублей в месяц. Однако даже значительное повышение оплаты труда не всегда решает проблему привлечения и удержания персонала — 67% компаний отмечают увеличение сроков найма, 48%

столкнулись с ростом текучести кадров. Проблемой также является и значительно более быстрое повышение заработной платы по сравнению с производительностью труда, ведущее к инфляции [5].



Рис. 5. Темпы роста реальной заработной платы в России.

Несмотря на указанные выше проблемы, сегодня в Российской Федерации имеются резервы для роста производительности труда в первую очередь наличие мощного энергетического, производственного и кадрового потенциала, быстрый рост уровня заработной платы.

В рамках реализации практических проектов по повышению ПТ в 2019 году был запущен федеральный проект «Производительность труда» (далее – федеральный проект) [4], направленный на создание действующих по всей стране региональных центров компетенций по руководству Федеральным центром компетенций, обеспечивающего координацию и исполнение указанных выше направлений, с привлечением экспертных организаций и лучших практик. С 1 января 2025 года стартовали семь новых нацпроектов по обеспечению технологического лидерства. В рамках нацпроекта «Эффективная и конкурентная экономика» поставлена цель увеличить производительность труда на 20,7% к 2030 году по сравнению с 2023 годом. Для достижения этой цели реализуются проекты бережливого производства — в промышленности федеральными и региональными центрами компетенций завершены 69 таких проектов, в работе находится около 500, а более 7 тысяч сотрудников предприятий прошли обучение инструментам повышения производительности труда. [3]

Важным направлением повышения производительности в организациях является повышение эффективности производства по всей цепочке кооперации производства изделий, что обеспечивает измеримый количественный эффект за счёт оптимизации сквозного потока производства.

По сообщениям правительства Российской Федерации с 2025 года программа федерального проекта будет значительно более комплексной и масштабной по сравнению с предыдущими годами. В частности, распространение проекта на 40% предприятий несырьевых отраслей и все организации социальной сферы, а также снятие административных барьеров. [9] К 2030 году на эти цели планируется потратить 30,5 млрд руб. и повысить производительность труда на 21% против роста на 8,2% за предыдущие годы работы проекта (2019-2024 годы) и 7,8% за шесть лет до запуска нацпроекта (2012-2018 годы) [2]. Более масштабно будет выстроена работа проекта на трёх уровнях. Первый – адресная поддержка предприятий – расширение охвата сети РЦК на шесть регионов и 6 тысяч компаний для получения производственного консалтинга. Второй – начало работы уже созданных отраслевых центров компетенций на базе профильных министерств. И третий – усиление охвата непромышленного (и несырьевого) секторов экономики для снижения в них административных барьеров. Уже сейчас подготовлены новые метрики,

оценивающие выработку на одного работника, инструкцией к которым для их стандартизации занимается федеральный центр с учётом замечаний Минпромторга России [3].

В части развития кадрового потенциала в федеральный проект внесены модули, связанные с бережливым производством и повышением производительности. В рамках федерального проекта «Производительность труда» существует образовательная программа «Лидеры производительности». Данная программа, основанная на лучших мировых компетенциях, направлена на формирование нового системного подхода к повышению операционной эффективности предприятий в новых условиях. В основе программы лежат основные драйверы роста производительности труда: стратегия, производство, управление персоналом.[8]

Тем не менее, не смотря на внедрение существующих инструментов ПТ, предприятия Российской Федерации в отрасли машиностроения по-прежнему сталкивается с проблемами и рисками, потенциально способствующие замедлить рост производительности.

Одной из главных проблем является не всегда верные целевые установки руководителей предприятий. Принимая управленческие решения, связанные с ростом производительности предприятий они зачастую не имеют представления о необходимых инструментах управления для решения тех или иных проблем организации. Данные действия ведут к уменьшению потенциала предприятия.

Второй проблемой является отсутствие точно обозначенных стратегических инициатив предприятия, согласно уровню готовности к применению тех или иных инструментов. Для многих предприятий основной целью выступает достижение соответствия документов основной цели федерального проекта, с игнорированием дальнейших стратегических инициатив роста производительности.

Третьей, наиболее серьёзной проблемой, выступает отсутствие надёжного и единого метода оценки уровня производительности труда на предприятии. Несмотря на утверждённые Росстатом определения оценки производительности. Не все предприятия обладают одинаковым размером, серийностью производства и необходимыми ресурсами, а также используют одинаковые инструменты для управления производительностью. Данные показатели необходимо учитывать для дальнейшей работы.

Заключение

Проведенный анализ позволяет констатировать, что проблема низкой производительности труда в российском машиностроении носит глубоко системный и структурный характер. Это не временная трудность, а следствие накопленных за десятилетия проблем, которые в текущих условиях лишь обострились. Экономический рост, продемонстрированный в 2024 году, оказался неустойчивым и во многом исчерпал свой потенциал, что подтверждается замедлением динамики к 2025 году. В этой ситуации дальнейшее развитие за счет экстенсивных факторов, таких как наращивание занятости или использование простаивающих мощностей, практически исчерпано. Устойчивый рост возможен только через качественное преобразование производственного аппарата и радикальное повышение его эффективности, центральным элементом которого является производительность труда.

Ключевым выводом является то, что вызовы, стоящие перед отраслью — санкционное давление, технологическое отставание, износ основных фондов и демографический «кадровый тормоз» — не действуют изолированно. Они образуют сложную систему взаимосвязанных и взаимоусиливающих барьеров. Санкции, ограничив доступ к технологиям и комплектующим, напрямую снижают эффективность оборудования и повышают издержки, одновременно сужая финансовые возможности для модернизации. Технологическая отсталость и старение парка оборудования, в свою очередь, делают предприятия менее привлекательными для квалифицированных кадров на фоне

обостряющейся демографической конкуренции. Этот порочный круг разорвать крайне сложно, и точечные меры здесь будут недостаточны.

Государство осознает остроту проблемы, что находит отражение в масштабных программных документах, таких как федеральный проект «Производительность труда» и новый нацпроект «Эффективная и конкурентная экономика». Расширение охвата предприятий, создание отраслевых центров компетенций и фокус на снижение административных барьеров — все это верные и своевременные шаги. Образовательные программы, подобные «Лидерам производительности», критически важны для формирования новой генерации управленцев, мыслящих категориями операционной эффективности.

Таким образом, достижение целевых показателей роста производительности требует дальнейшей глубокой и системной работы. Необходимо не только расширять поддержку предприятий, но и активно развивать адаптированные методики управления, стимулировать технологическую модернизацию и выстраивать продуманную кадровую политику. Только комплексный подход позволит преодолеть структурные ограничения и реализовать заявленные цели, что определяет актуальность и необходимость продолжения исследований в данной области.

Список источников

1. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/258152> (дата обращения: 09.10.2025).
2. ЛИДЕРЫ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ [Электронный ресурс]. URL: <https://liditypro.ru/program/> (дата обращения: 01.10.2025).
3. Национальные проекты.рф [Электронный ресурс]. URL: <https://xn--80aarpemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/new-projects/effektivnaya-i-konkurentnaya-ekonomika/> (дата обращения: 11.09.2025).
4. Производительность.рф [Электронный ресурс]. URL: https://xn--b1aedefwqbdfbnzkf0oe.xn--p1ai/national-project/address_support/ (дата обращения: 10.10.2025).
5. Коммерсантъ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7497466> (дата обращения: 15.10.2025).
6. РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/economics/04/03/2025/67c7208f9a794767bbf51543> (дата обращения: 08.10.2025).
7. Вербицкая Ю. Как меняется производительность труда в крупнейших компаниях [Электронный ресурс] // Ведомости | Идеи управления. 19.09.2024. URL: <https://www.vedomosti.ru/ideas/development/articles/2024/09/19/1063118-kak-menyaetsya-proizvoditelnost-truda-v-krupneishih-kompaniyah> (дата обращения: 10.06.2025).
8. Демидова С. Технологический суверенитет: как его обеспечивают Европа, Китай и США [Электронный ресурс] // Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. 18.06.2025. URL: <https://www.fa.ru/university/structure/university/uso/press-service/press-releases/tekhnologicheskij-suverenitet-kak-ego-obespechivayut-evropa-kitay-i-ssha> (дата обращения: 01.09.2025).
9. Миколенко А. Нацпроект "Экономика данных" привлечет 1,4 трлн руб. [Электронный ресурс]. // COMNEWS. 05.03.2025. URL: <https://www.comnews.ru/content/238087/2025-03-05/2025-w10/1007/nacproekt-ekonomika-dannykh-privlechet-14-trln-rub> (дата обращения: 07.08.2025).
10. Statista [Электронный ресурс]. URL: <https://www.statista.com/topics/10518/sanctions-on-russia-over-the-war-in-ukraine/?srsId=AfmBOoqvNado-ljgO0uNcxFIqdL7FZWBgIWGYiC2PnxPU-Vsl39y98qn#topicOverview> (дата обращения: 25.09.2025).

Сведения об авторе

Балуев Владислав Игоревич, аспирант, ФГАОУ ВО «МГТУ «СТАНКИН», г. Москва, Россия

Научный руководитель

Еленева Юлия Яковлевна, д.э.н., профессор, ФГАОУ ВО «МГТУ «СТАНКИН», г. Москва, Россия

Information about the author

Baluyev Vladislav Igorevich, postgraduate student, FGAOU VO "MSTU "STANKIN", Moscow, Russia

Scientific supervisor

Yulia Yakovlevna Eleneva, Doctor of Economics, Professor, STANKIN Moscow State Technical University, Moscow, Russia

УДК 338.583

DOI 10.26118/2782-4586.2025.91.35.026

Тверье Олег Борисович

Московский государственный технологический университет «СТАНКИН»

Повышение точности предварительной оценки стоимости инвестиционно-строительных проектов на основе метода укрупненных сметных расценок

Аннотация. Статья посвящена решению актуальной научно-практической проблемы обеспечения точности сметного нормирования на ранних стадиях инвестиционно-строительных проектов, когда детальные проектные решения отсутствуют. В работе проводится критический анализ действующей системы сметного нормирования, выявляющий ее системные недостатки, включая инерционность нормативной базы, региональную вариабельность условий строительства, влияние волатильности рынка и субъективный человеческий фактор. В качестве методологического решения предлагается авторская методика формирования укрупненных сметных расценок, основанная на синтезе принципов иерархической декомпозиции объекта и прогрессивного пакетирования работ. Апробация методики выполнена на примере расчета стоимости устройства многослойной наружной стены с использованием действующих государственных элементных сметных норм и федерального сборника сметных цен. Результаты апробации свидетельствуют о практической состоятельности подхода: расхождение с итогами детального традиционного расчета составило 13,25%, что укладывается в допустимый норматив точности для предпроектной стадии. В заключении обосновывается потенциал внедрения методики и определяются перспективные направления для дальнейших исследований, ключевым из которых является интеграция разработанного подхода с технологией информационного моделирования зданий (BIM) для автоматизации процессов калькулирования.

Ключевые слова: инвестиционно-строительный проект, сметная стоимость, предпроектная стадия, укрупненная сметная расценка, прогрессивное пакетирование работ, иерархическая декомпозиция, точность оценки

Tverye Oleg Borisovich

Moscow State Technological University "STANKIN"

Improving the accuracy of preliminary cost estimates for investment and construction projects based on the consolidated cost estimate method

Abstract. This article addresses the pressing scientific and practical challenge of ensuring the accuracy of cost estimates in the early stages of investment and construction projects, when detailed design solutions are lacking. A critical analysis of the current cost estimate system is provided, identifying its systemic shortcomings, including regulatory inertia, regional variability in construction conditions, the impact of market volatility, and the subjective human factor. As a methodological solution, a proprietary methodology for generating aggregate cost estimates is proposed, based on a synthesis of the principles of hierarchical decomposition of an object and progressive packaging of works. The methodology was tested using the example of calculating the cost of constructing a multi-layer external wall using current state elemental cost estimate standards and a federal collection of cost estimates. The results of the test demonstrate the practical validity of the approach: the discrepancy with the results of a detailed traditional calculation was 13.25%, which is within the acceptable accuracy standard for the pre-design stage. In conclusion, the potential for implementing the methodology is substantiated and promising areas for further research are identified, the key one being the integration of the developed approach with building information modeling (BIM) technology to automate costing processes.

Key words: investment and construction project, estimated cost, pre-project stage, consolidated estimate, progressive packaging of works, hierarchical decomposition, estimation accuracy

Система сметного нормирования представляет собой фундаментальный элемент управления инвестиционно-строительными проектами, определяющий финансовые, организационные и технологические параметры их реализации. Точность сметных расчетов является критически важным фактором, влияющим на эффективность капитальных вложений, соблюдение сроков строительства и минимизацию финансовых рисков. Однако на современном этапе наблюдается устойчивая тенденция к увеличению числа проектов, характеризующихся существенным отклонением фактических затрат от сметных показателей. Данное обстоятельство актуализирует необходимость глубокого научного анализа проблематики, связанной с достижением требуемой точности сметного нормирования. Однако разработка детальной сметной документации возможна лишь при наличии исчерпывающих проектных решений, что ограничивает ее применение на начальных, предпроектных стадиях, когда точные решения отсутствуют, а оценки носят ориентировочный характер [8].

Исторически в России доминировал базисно-индексный метод расчета стоимости, который, несмотря на свою системность, обладал существенным недостатком – хроническим отставанием сметных цен от рыночных ввиду необходимости постоянного пересчета через индексы [1]. Это создавало риски недофинансирования проектов и потенциальные коррупционные предпосылки. Ответом на эти вызовы стал переход к ресурсному методу, регламентированному Приказом Минстроя России № 421/пр [7], и внедрение новых нормативных баз: Государственных элементных сметных норм (ГЭСН-2022) [9] и Федерального сборника сметных цен (ФССЦ-2022) [9]. Новая методика предполагает расчет стоимости на основе норм расхода ресурсов и их текущей рыночной цены, что теоретически повышает точность расчетов.

Несмотря на прогрессивность нового подхода, его фундаментальное ограничение для ранних стадий проекта сохраняется: без детальных проектных данных применение единичных расценок невозможно. Кроме того, сами нормы ГЭСН зачастую не отражают реальные технологические процессы и специфику конкретного подрядчика [9]. В связи с этим возникает научная и практическая проблема разработки методов оценки, адекватных для этапа предпроектной подготовки. Настоящая статья посвящена решению данной проблемы путем разработки и апробации методики формирования укрупненных сметных расценок.

Ключевой проблемой является сама методологическая основа действующей системы нормирования, базирующаяся на применении усредненных нормативов [2]. Нормы расхода материалов, затрат труда и времени эксплуатации механизмов, закрепленные в сборниках федеральных единичных расценок и территориальных единичных расценок, по своей природе являются статичными и не успевают адаптироваться к динамично изменяющимся условиям [3]. Технологический прогресс, появление новых материалов и высокопроизводительного оборудования приводят к тому, что нормативная база объективно отстает от реальной строительной практики. В результате, сметные расчеты, строго следующие устаревшим нормативам, изначально содержат системную погрешность [4].

Другой значительный пласт проблем связан с региональной и локальной вариабельностью условий строительства. Действующие системы территориальных поправочных коэффициентов лишь частично нивелируют различия в географических, климатических, геологических и логистических факторах [3]. Удельная стоимость ресурсов, трудоемкость выполнения одних и тех же процессов в различных регионах могут отличаться кардинально [4]. Более того, даже в пределах одного региона конкретные условия строительной площадки – такие как стесненность, необходимость работы в

действующем производстве или особенности городской инфраструктуры – зачастую не находят адекватного отражения в сметной документации из-за отсутствия соответствующих детализированных нормативов [5].

Существенным дестабилизирующим фактором является высокая волатильность рыночных цен на материальные и технические ресурсы [2]. Сметы, формируемые на основе базисного уровня цен с последующей индексацией, не всегда успевают за реальной динамикой стоимости материалов, оборудования и энергоносителей. Применяемые индексы пересчета, публикуемые официально, носят усредненный характер и не всегда корректно отражают ситуацию на локальных рынках, что приводит к значительным финансовым диспропорциям на стадии реализации проекта.

Не менее важной является проблема, связанная с субъективным фактором. Качество и точность сметных расчетов напрямую зависят от квалификации и добросовестности инженера-сметчика. Интерпретация технической документации, выбор аналогов для отсутствующих в нормативах видов работ, применение тех или иных поправочных коэффициентов – все это области потенциальных расхождений и ошибок. Кроме того, на стадии подготовки сметы может иметь место как сознательное занижение стоимости (для формального прохождения экспертизы или победы в тендере), так и ее необоснованное завышение, что также искажает реальную картину затрат.

Проведенный анализ позволяет констатировать, что проблематика точного сметного нормирования в строительстве носит комплексный и многогранный характер. Она обусловлена системными недостатками нормативной базы, ее инерционностью и неспособностью оперативно реагировать на изменения технологий и рыночной конъюнктуры, а также влиянием региональных особенностей и человеческого фактора. Пути решения видятся в переходе от жесткой нормативной системы к более гибким моделям, включающим элементы параметрического сметного расчета, широкое использование ресурсного метода и создание актуализируемых в режиме, близком к реальному времени, баз данных о стоимости ресурсов. Дальнейшие исследования должны быть направлены на разработку адаптивных механизмов сметного калькулирования, адекватных вызовам современной строительной индустрии.

Проблематика точного сметного нормирования в строительстве широко освещена в нормативно-технической и отчасти научной литературе. Труды таких организаций, как Институт строительной промышленности, посвященные управлению проектами, подчеркивают важность адаптации методов планирования и оценки к различным фазам проекта. В частности, методология прогрессивного пакетирования работ, анализируемая в исследованиях Института, предлагает принципы структурирования проекта на взаимосвязанные пакеты в зависимости от географического расположения, технологии, дисциплины и подсистемы. Данная методология признает, что практическое применение этих принципов должно быть гибким и адаптироваться к специфике проекта и компании, включая необходимость иерархического структурирования зон, выделения основных и дополнительных дисциплин и учета степени детализации на разных фазах проекта.

В российской практике вопросы сметного нормирования регламентированы прежде всего официальными документами: Приказом Минстроя № 421/пр [7], сборниками ГЭСН и ФССЦ [9]. Однако в научных публикациях отмечаются недостатки новой ресурсной методики. К ним относится ее неоприменимость для предпроектной стадии, а также частое несоответствие норм ГЭСН реальным производственным процессам, что требует разработки корпоративных норм (КЭСН, КССЦ). Процесс такой разработки признается крайне трудоемким и длительным для крупных объектов. Таким образом, в обзоре литературы выявляется пробел: отсутствие научно обоснованных и практически применимых методов, которые бы позволяли с достаточной точностью оценивать стоимость на ранних этапах, используя принципы декомпозиции и пакетирования, но без необходимости тотального пересмотра всей нормативной базы.

В последние годы в научный дискурс активно внедряется тема цифровизации сметного дела. В статьях таких авторов, как Д.В. Жуков и Е.С. Петрова, анализируются перспективы применения информационного моделирования зданий (BIM) для повышения точности нормирования. Исследователи утверждают, что интеграция сметных расчетов в BIM-модель позволяет автоматизировать подсчет объемов работ, минимизировать человеческий фактор и осуществлять многовариантное калькулирование в режиме реального времени, что кардинально повышает достоверность и обоснованность сметной документации.

Таким образом, обзор научной литературы демонстрирует, что проблематика точного сметного нормирования является комплексной и исследуется с различных сторон. Основной вектор научной мысли сходится на необходимости модернизации методологической базы, широкого внедрения ресурсных методов и цифровых технологий, а также разработки более гибких механизмов учета изменяющихся внешних и внутренних факторов строительного производства.

Основным материалом для данного исследования послужила действующая нормативно-сметная база Российской Федерации: Приказ Минстроя России № 421/пр, сборники ГЭСН-2022 и ФССЦ-2022. В качестве объекта для апробации методики был выбран типовой элемент здания – наружная стена с сложной структурой.

Методологической основой работы является синтез принципов прогрессивного пакетирования работ и иерархической декомпозиции объекта капитального строительства. Предлагаемая методика формирования укрупненной сметной расценки заключается в следующем. Объект поэтапно декомпозируется от общего к частному (объект – этаж – захватка/пакет) с объединением в единый пакет работ, связанных технологически и пространственно. Например, многослойная стена, включающая железобетонный каркас, кладку, утепление и отделку, рассматривается не как набор разрозненных операций из разных дисциплин, а как единый конструктивный и технологический комплекс.

Для успешного применения методики необходимо наличие нескольких предпосылок: глубокое понимание технологических процессов и их последовательности, статистические данные по ранее выполненным аналогичным проектам, максимальная типизация технических решений, а также определение базового измерителя для расценки. Важную роль играет предварительная разработка требований к BIM-модели на ранней стадии, которая должна быть настроена на выдачу спецификаций не по отдельным элементам, а по укрупненным компонентам.

Процедура расчета включает несколько этапов. На первом этапе выбирается типизируемый элемент объекта капитального строительства и определяются его ключевые параметры. На втором этапе производится подбор соответствующих единичных расценок из ГЭСН на все виды работ, входящие в состав укрупненного пакета [9]. На третьем этапе, на основе параметров элемента и выбранного измерителя, выполняется пересчет объемов работ и затрат ресурсов с консолидацией их в единую укрупненную расценку. Стоимость ресурсов принимается по ФССЦ-2022 [9]. Полученная расценка верифицируется путем сравнения с общей стоимостью работ, рассчитанной традиционным методом по детальным проектным данным.

В рамках данного исследования был проведен расчет укрупненной сметной расценки на примере устройства наружной стены сложной конструкции. Стена включала железобетонные колонны сечением 400х600 мм, простенки из газобетонных блоков толщиной 400 мм, слой минераловатного утеплителя толщиной 150 мм, вентилируемый зазор и облицовку металлокассетами. Принятый шаг колонн составил 3500 мм, высота этажа – 3500 мм. Каждый простенок был оборудован оконным блоком площадью 1,85 м².

Для расчета были применены следующие государственные элементные сметные нормы: ГЭСН06-05-001-04 на устройство железобетонных колонн, ГЭСН 08-03-004-01 на кладку стен из газобетонных блоков, ГЭСН15-01-081-01 на утепление наружных стен, ГЭСН15-01-090-02 на устройство вентилируемых фасадов и ГЭСН 10-01-034-05 на

установку оконных блоков [9]. В качестве измерителя для итоговой укрупненной расценки было принято 100 м² площади стены. Все объемы работ были получены из параметрической модели рассматриваемого типового фрагмента.

Результаты расчета показали, что стоимость устройства 100 м² ограждающей конструкции по предлагаемой методике укрупненной расценки составляет 414 141,76 руб. Для проверки точности метода была рассчитана полная стоимость стен двухсекционного 17-этажного жилого здания общей площадью стен - 560 м². Стоимость, полученная методом УСР, составила 39 426 295,55 руб.

Для сравнения была использована стоимость тех же работ, рассчитанная традиционным методом на основе детальных локальных сметных расчетов, которая составила 34 813 506,00 руб. Расхождение между двумя методами составило 13,25%, при этом оценка по УСР оказалась консервативной (завышенной). Важно отметить, что согласно внутренним корпоративным стандартам, точность оценки на стадии предпроектной проработки допускается в пределах 30%. Таким образом, полученное отклонение в 13,25% полностью укладывается в допустимые рамки и свидетельствует о достаточно высокой точности предлагаемой методики для заявленных целей.

К основным преимуществам относится возможность формирования обоснованной оценки стоимости проекта на самых ранних этапах, до разработки полного комплекта проектной документации. Это создает логичный и управляемый процесс уточнения стоимости по мере развития проекта. Методика также обеспечивает прозрачность расчета, основанного на официальных нормативах (ГЭСН, ФССЦ) [9].

Главным ограничением является зависимость методики от типа объекта и уровня типизации его конструктивных решений. В отличие от универсальных единичных расценок, укрупненные расценки являются узкоспециализированными и требуют предварительной разработки для каждого типового элемента. Их применение наиболее эффективно в рамках крупных компаний, ведущих типовое строительство, или для государственных заказчиков, способных инициировать разработку типовых универсальных сметных расценок. К другим ограничениям метода относится необходимость наличия верифицированной статистики данных, подробных технологических карт и недостаточная мотивация сметных специалистов к трудоемкой работе по созданию библиотек укрупненных расценок.

Перспективным направлением для преодоления этих ограничений видится интеграция методики с технологией информационного моделирования (BIM). Настроенная соответствующим образом BIM-модель на этапе эскиза может автоматически выдавать объемы не просто материалов, а готовых укрупненных компонентов, что значительно ускорит и стандартизирует процесс расчета.

Проведенное исследование демонстрирует актуальность и практическую значимость разработки методов оценки стоимости инвестиционно-строительных проектов для ранних стадий их жизненного цикла. Предложенная в статье методика формирования укрупненных сметных расценок, основанная на принципах иерархической декомпозиции и прогрессивного пакетирования работ, представляет собой решение данной проблемы.

Апробация методики на конкретном примере расчета стоимости устройства ограждающей конструкции показала ее состоятельность. Отклонение результата, полученного с помощью укрупненной расценки, от стоимости, рассчитанной традиционным детальным методом, составило 13,25%, что соответствует критериям точности для стадии предпроектной проработки и свидетельствует о приемлемой для практического применения точности метода.

Таким образом, можно заключить, что методика обладает значительным потенциалом для внедрения в практику предпроектного планирования. Наиболее перспективным путем ее дальнейшего развития и упрощения является тесная интеграция с технологией информационного моделирования (BIM), что позволит автоматизировать процесс получения количественных данных для расчета и минимизировать ручной труд.

Последующие исследования целесообразно направить на разработку стандартизированных требований к BIM-моделям для целей укрупненного сметного нормирования, а также на создание отраслевых библиотек типовых укрупненных расценок для различных видов объектов капитального строительства.

Список источников

1. Воропаев В. И., Секлетова Г. И. Системное представление управления проектами. — <http://www.sovnet.ru>, 2002.
2. П.В. Горячкин Изменения в сфере ценообразования и контрактных отношений в строительстве. Практика применения новых документов Межрегиональная общественная организация по содействию развитию строительной отрасли Союз инженеров-сметчиков, 2023
3. ГОСТ Р 21.101-2020 Система проектной документации для строительства. Основные требования к проектной и рабочей документации. - [Электронный ресурс] // Режим доступа https://nav.tn.ru/cloud/iblock/3e9/3e93c93362a880b86b367a5f0eaf5263/GOST-R-21.101_2020-Natsionalnyy-standart-Rossiyskoy-Federatsii.-Sistema-proektirvaniya-dlya-stroitelstva.-Osnovnye-trebovaniya-k-proektnoy-i-raboch.pdf (дата обращения 23.05.2025)
4. Мазур И. И., Шапиро В. Д. и др. Управление проектами. Справочное пособие. — М.: Высшая школа, 2001.
5. Ньюэлл М. Управление стоимостью проекта // Директор ИС. — 2002. — №7–8.
6. Постановление Правительства РФ от 16.02.2008 № 87 (в редакции от 28.12.2024) О составе разделов проектной документации и требованиях к их содержанию - [Электронный ресурс] // Режим доступа <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=486098> (дата обращения 23.05.2025)
7. Приказ от 4 августа 2020 г. n 421/пр Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации «Об утверждении методики определения сметной стоимости строительства, реконструкции, капитального ремонта, сноса объектов капитального строительства, работ по сохранению объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) народов Российской Федерации на территории Российской Федерации» (в ред. приказов Минстроя РФ от 07.07.2022 n 557/пр, от 30.01.2024 n 55/пр, от 23.01.2025 n 30/пр) - [Электронный ресурс] // Режим доступа <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=491214> (дата обращения 23.05.2025)
8. Субботин А. Трудозатраты и стоимость. — <http://www.sovnet.ru>, 2003.
9. Федеральная сметная нормативная база ФСНБ-2022, утвержденная приказом Минстроя России от 30 декабря 2021 г. № 1046/пр - [Электронный ресурс] // Режим доступа <https://www.minstroyrf.gov.ru/trades/tsenoobrazovanie/federalnaya-smetnaya-normativnaya-baza-fsnb-2022-utverzhdannaya-prikazom-minstroya-rossii-ot-30-dekabrya-2021-g-1046-pr/> (дата обращения 23.05.2025)

Сведения об авторе

Тверье Олег Борисович, аспирант, Московский государственный технологический университет, «СТАНКИН» (МГТУ «СТАНКИН») г. Москва, Россия

Information about the author

Tverye Oleg Borisovich, graduate student, Moscow State Technological University, "STANKIN" (MSTU "STANKIN") Moscow, Russia

УДК364-7

DOI 10.26118/2782-4586.2025.94.84.027

Замятина Мария Сергеевна,
Ханты-Мансийского автономного округа – Югры
«Сургутский государственный университет»
Головня Диана Олеговна
Ханты-Мансийского автономного округа – Югры
«Сургутский государственный университет»

Особенности управления организацией социального обслуживания в ХМАО-Югре

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые особенности управления организациями социального обслуживания в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре (ХМАО-Югра). Анализируются факторы, определяющие специфику управления, в том числе демографические особенности, социокультурный контекст, экономические условия, нормативно-правовая база и инфраструктура социального обслуживания региона. Исследуются существующие модели управления организациями социального обслуживания, а также выявлены проблемные зоны и предложены рекомендации по совершенствованию системы управления, направленные на повышение эффективности и качества предоставляемых услуг.

Ключевые слова: управление социальным обслуживанием, социальное обслуживание, ХМАО-Югра, организация социального обслуживания, социальная политика, система управления, эффективность, качество, население, регион.

Zamyatina Maria Sergeevna
Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug – Ugra
«Surgut State University»
Golovnya Diana Olegovna
Khanty-Mansi Autonomous Okrug – Yugra
«Surgut State University»

Features of Managing a Social Service Organization in the Khanty-Mansi Autonomous Okrug – Yugra

Abstract. The article examines the key features of managing social service organizations in the Khanty-Mansi Autonomous Okrug – Ugra (KhMAO-Ugra). It analyzes the factors that determine the specifics of management, including demographic characteristics, socio-cultural context, economic conditions, regulatory framework, and the region's social service infrastructure. The existing models of managing social service organizations are investigated, and problematic areas are identified, with recommendations proposed to improve the management system, aimed at enhancing the efficiency and quality of the services provided.

Keywords: social service management, social services, KhMAO-Ugra, social service organization, social policy, management system, efficiency, quality, population, region.

Система социального обслуживания населения в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре играет важную роль в обеспечении социальной защиты и поддержке различных категорий граждан, нуждающихся в помощи. Управление организациями этой системы требует учета региональных особенностей, эффективного использования ресурсов и постоянного совершенствования практик. В данной статье рассматриваются факторы, определяющие специфику управления организациями социального обслуживания в

ХМАО-Югре, анализируются существующие модели управления и предлагаются рекомендации по повышению их эффективности.

Прежде, чем начинать рассматривать особенности управления организацией социального обслуживания в ХМАО-Югре, следует рассмотреть основные понятия, сущность и функции управления организациями социального обслуживания населения.

Основным нормативно-правовым актом, регламентирующим процесс социального обслуживания, является Федеральный закон от 28.12.2013 № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан Российской Федерации». Закон закрепляет следующее понятие: «социальное обслуживание граждан - деятельность по предоставлению социальных услуг гражданам».

То есть, можно сказать, что под таким понятием, как «управление социальным обслуживанием», можно понимать процесс некоего воздействия, направленного на общество, а также его отдельных граждан, предполагающий сохранение их текущего состояния, либо же помощь в переходе к лучшему состоянию.

Помимо этого, понятие можно рассматривать как определенный комплекс принципов, методов и инструментов, которые направлены на эффективное функционирование всей системы социального обслуживания в целом.

Среди данного комплекса мер выделяют:

- Принципы социального обслуживания, закрепленные в статье 4 Федерального закона № 442-ФЗ, и включающие в себя:

1. Доступность социального обслуживания. То есть, каждому гражданину предоставляется равный и свободный доступ к социальному обслуживанию, вне зависимости от демографических и социокультурных особенностей.

2. Адресность предоставления социальных услуг. Данный принцип предполагает, что помощь оказывается конкретным гражданам, попавшим в определенную жизненную ситуацию, а не группам граждан.

3. Приближенность поставщиков. Предполагается, что поставщики социальных услуг приближены к месту жительства получателей данных услуг, а также достаточность количества поставщиков социальных услуг для обеспечения потребностей граждан в социальном обслуживании, достаточность финансовых, материально-технических, кадровых и информационных ресурсов у поставщиков социальных услуг.

4. Сохранение благоприятной среды. Принцип предполагает гарантии по сохранению пребывания гражданина в привычной ему благоприятной среде. Например, поддержка граждан, проживающих у себя дома, вместо перемещения их в специализированные учреждения.

5. Добровольность. Социальные услуги оказываются по желанию граждан, находящихся в определенной жизненной ситуации, то есть социальные услуги не могут быть оказаны в принудительном порядке.

6. Конфиденциальность. Под данным принципом можно понимать гарантии сохранения личной информации граждан. Не допускается разглашение информации о получателях социальных услуг лицами, которые в рамках своей профессиональной деятельности оказывают данные социальные услуги.

- Методы управления социальным обслуживанием включают в себя:

1. Административные методы, основанные на субординации и включающие в себя: регламентирующие методы, распорядительные и дисциплинарные методы.

2. Экономические методы, предполагающие воздействие на экономические потребности и интересы граждан, которым оказываются услуги. Могут включать: систему социально-экономических гарантий, компенсацию расходов, систему льгот, компенсаций и различных государственных пособий, нормативный анализ, а также определение научно обоснованных социальных стандартов и нормативно-правовых актов.

3. Социально-психологические методы, основанные на желании формирования и развития коллектива, а также социальных процессов, формирующихся в коллективе. К

данной группе методов можно отнести: психологические консультации, психологический отбор, различные методы психологической адаптации, а также социально-психологические тренинги и аутотренинги.

- Инструменты управления социальным обслуживанием населения:

1. Законодательные инструменты, включающие в себя нормативы финансирования; контроль в сфере социального обслуживания; а также различные нормативно-правовые акты, например основной закон, регламентирующий организацию управления в социальных организациях, полномочия органов государственной власти и власти субъектов РФ в сфере социального обслуживания населения – Федеральный закон от 28.12.2013 N 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан Российской Федерации».

2. Организационные инструменты, предполагающие координацию деятельности органов власти; сотрудничество с государственными, общественными религиозными и негосударственными организациями; формирование и ведение реестра поставщиков социальных услуг и регистра получателей.

3. Информационные инструменты, включающие в себя автоматизированные информационные системы для удобства ведения учета и отчетности управления базой данных клиентов, планирования и выполнения социальных программ и проектов; онлайн-платформы и мобильные приложения для дистанционных консультаций; сайты учреждений социальной защиты; информационные терминалы, с помощью которых граждане могут узнать о предоставлении социальных услуг и уточнить перечень документов, необходимых для получения той или иной социальной услуги.

4. Методические инструменты, необходимые для создания основ управления организацией социального обслуживания, такие как: разработка и публикация учебно- и научно-методических статей, пособий и рекомендаций; участие работников в различных мероприятиях, по развитию профессионального мастерства; а также методическое сопровождение специалистов с целью повышения уровня их профессиональных знаний.

Можно сказать, что сама сущность управления социальным обслуживанием заключается в обеспечении баланса между государством, муниципалитетами, поставщиками услуг и непосредственно с самими гражданами, потребляющими данные социальные услуги.

Следующее, о чем стоит сказать, это функции управления в организациях социального обслуживания. Основными из них являются:

- Функция планирования, необходимая для прогнозирования потребностей, а также разработки корректных и успешных стратегий и годовых или же многолетних планов работы организации социального обслуживания в целом.

- Организационная функция, направленная на создание координационных механизмов между ведомствами и построение структуры управления в организации, а также распределении между ними обязанностей и полномочий.

- Функция мотивации, предполагающая стимулирование работников через материальные и нематериальные стимулы, а также развитие у работников необходимых профессиональных компетенций.

- Контрольная функция, служащая для мониторинга качества работы организации социального обслуживания, а также оценки эффективности деятельности, например, с помощью независимой проверки и аудита.

Среди моделей управления организациями социального обслуживания можно выделить централизованную, децентрализованную, смешанную модель, а также модель социального заказа.

Основными характеристиками централизованной модели являются такие аспекты, как высокая вертикальная иерархия организации, централизованное принятие решений и распределение ресурсов, а также наличие единых стандартов. Среди преимуществ данной модели можно выделить то, что наличие единых стандартов позволяет с легкостью

оценивать качество оказываемых услуг.

В то время как децентрализованная модель предполагает полную автономию муниципальных структур, а именно передачу полномочий и ресурсов на муниципальный или организационный уровень, а также адаптацию к различным локальным особенностям. Основными преимуществами данного типа модели является автономия в принятии решений, а также стимулирование инициативы. Среди недостатков можно выделить риск фрагментации стандартов, а также неравномерность финансирования организаций и качества оказываемых ими социальных услуг.

Смешанная модель, в свою очередь, совмещает некоторые аспекты двух прошлых моделей, а именно элементы централизованного регулирования, такие как стандарты и финансирование стратегических направлений, и децентрализацию при реализации оказания услуг. Данная модель часто рассматривается как наиболее подходящая в условиях федеративного государства, поскольку совмещает в себе лучшие аспекты централизованной и децентрализованной моделей управления.

Под моделью социального заказа понимается совокупность действий, предполагающих оказание услуг на основе государственных контрактов, заказов и партнерств с некоммерческими организациями и частным сектором. Положительными чертами данной модели являются: возможность привлечения внебюджетных ресурсов, инноваций и практик, а среди недостатков выделяются необходимость постоянного строгого контроля качества, а также процедур отбора поставщиков.

Чтобы корректно оценить эффективность управления организациями социального обслуживания, вводится ряд критериев, который включается в себя:

1. Качество предоставляемых услуг, а именно соответствие услуг потребностям, обеспечение безопасности, своевременности и доступности оказания социальных услуг.
2. Эффективность использования ресурсов, предполагающее рациональное распределение и экономию финансовых и материальных ресурсов при сохранении качества оказываемых услуг.
3. Удовлетворенность получателей услуг, оцениваемая с помощью репрезентативных опросов, а также анализа жалоб и обращений.
4. Удовлетворенность персонала уровнем заработной платы, условиями труда, возможностью профессионального роста, а также стабильностью занятости.

Говоря об особенностях управления организациями социального обслуживания в ХМАО-Югре, стоит отметить, что регион обладает рядом отличительных характеристик, которые во многом формируют специфику управления. Главный ключевой фактор – это демографическая структура, экономическая модель региона, социокультурная разнородность и развитая инфраструктура нефтегазовой отрасли, которая оказывает значительное влияние на бюджетные возможности и миграционные процессы в регионе.

По данным Росстата и региональных органов власти, на территории округа проживает порядка 1 781 782 человек, причем плотность населения остается низкой, а городское население сосредоточено в нескольких крупных городах, таких как Сургут, Нижневартовск и Ханты-Мансийск. Данные факторы определяют высокий уровень урбанизации, но вместе с тем и обширные малонаселенные области, что во многом определяет особенности предоставления социальных услуг.

Также можно отметить следующую тенденцию: ежегодно происходит повышение численности населения. На начало 2025 года в округе численность населения увеличилась на 1,3% по сравнению с 2024 годом (рисунок 1).

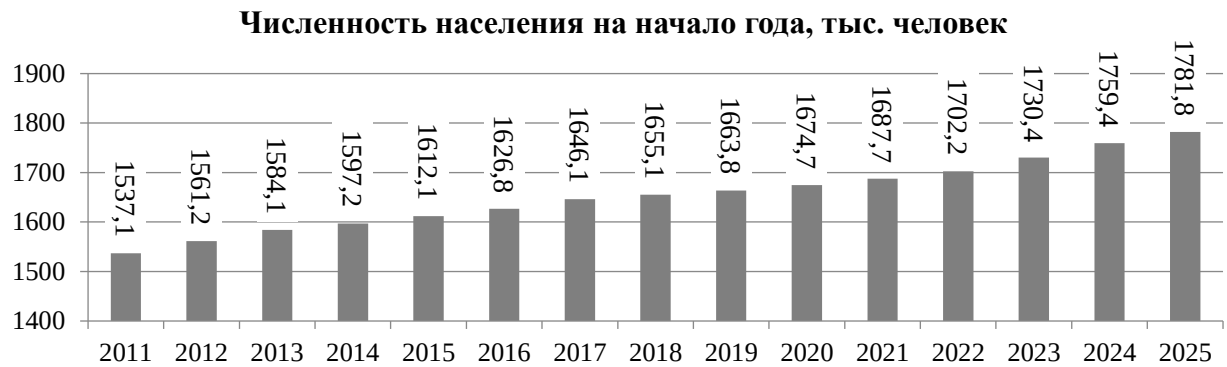


Рисунок 1 – Численность населения ХМАО-Югры на начало года составила 18 765 человек,

При этом число рождаемости в округе падает: в 2023 году численность родившихся что на 293 человека (или 1,5%) меньше по сравнению с 2022 годом (рисунок 2). Число умерших в 2023 году составило 10 722 человека, что на 382 человека (или 3,4%) меньше, чем в 2022 году (рисунок 3).



Рисунок 2 – Количество родившихся в ХМАО-Югре с 2011 по 2023 год



Рисунок 3 – Количество умерших в ХМАО-Югре с 2011 по 2023 год

При этом по информации Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, в 2023 году миграционная прибыль населения составила 21 040

человек (рисунок 4). Таким образом, миграция населения, напрямую влияющая на структуру населения и спрос на услуги, вызывает необходимость планирования кадров и инфраструктуры социальной сферы.

Говоря о социокультурном контексте региона, стоит сказать, что Ханты-Мансийский автономный округ имеет разнообразный национальный состав (рисунок 5). Также Югра – это историческая родина обско-угорских народностей (ханты, манси и ненцев), для которых характерны специфические культурные практики и традиционный образ жизни. Наличие малочисленных народов требует от социальных организаций адаптации услуг с учетом особенностей.

Экономические условия региона напрямую зависят от его специализации. Ханты-Мансийский автономный округ – Югра занимает 1-е место по производству электроэнергии и 2-е место по объему промышленного производства среди субъектов РФ.

Миграция населения округа, человек

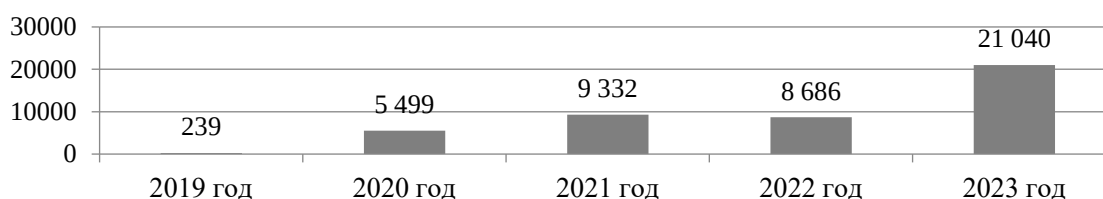


Рисунок 4 – Миграция населения в ХМАО-Югре с 2019 по 2023 год



Рисунок 5 – Национальный состав ХМАО-Югры на 2023 год

Согласно Распоряжению Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры №497-рп от 10.10.2024 года «О прогнозе социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов» имеются следующие показатели социально-экономического развития (Таблица 1).

Таблица 1 – Показатели социально-экономического развития региона

Показатели	2022 год	2023 год	2024 год
Индекс физического объема производства, %	103,1	98,5	96,2
Добыча нефти млн. тонн	223,1	216,0	204,7
Добыча газа, млрд. куб. м	33,2	31,5	29,8
Выработка электроэнергии, млрд. кВтч	85,5	84,2	80,3
Инвестиции в основной капитал, млрд. рублей	1 328,0	1 552,3	1 720,9
Индекс физического объема инвестиций в основной капитал, %	110,2	107,4	103,8

На 44-м заседании Думы Ханты-Мансийского автономного округа – Югры седьмого созыва губернатор ХМАО озвучил, что на социальную сферу в 2024 году было направлено более 64%, а именно 339,1 млрд. рублей расходов консолидированного бюджета. В сумму входят расходы на реализацию различных социальных проектов, развитие человеческого капитала, заботу о старших поколениях и семьях с детьми. Данные расходы требуют эффективного управления ресурсами и тщательного планирования.

Нормативно-правовая база, направленная на регулирование деятельности организаций социального обслуживания в ХМАО-Югре включает в себя различные федеральные и региональные законы, постановления Правительства и приказы. Среди основных нормативно-правовых актов можно выделить:

- Федеральный закон от 28.12.2013 года №442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации»;
- Постановление Правительства РФ от 01.12.2014 №1285 «О расчете подушевых нормативов финансирования социальных услуг»;
- Приказ Минтруда РФ от 24.11.2014 №940Н «Об утверждении правил организаций социального обслуживания, их структурных подразделений»;
- Закон Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 19.11.2014 №93-оз «Об утверждении перечня социальных услуг, предоставляемых поставщикам социальных услуг в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре»;
- Закон Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 27.06.2014 №51-оз «О регулировании отдельных вопросов в сфере социального обслуживания граждан в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре»;
- Постановление Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры №361-п от 17.09.2021 «О положении о региональном государственном контроле (надзоре) в сфере социального обслуживания»;
- Приказ Департамента социального развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 19.11.2014 №20-нп «О формировании и ведении реестра поставщиков социальных услуг и регистра получателей социальных услуг, а также обеспечении бесплатного доступа к информации о поставщиках» и др.

На данный момент насчитывается 46 государственных учреждения, предоставляющие социальные услуги населению, из которых: Белоярский район (1), Березовский район (1), Когалым (1), Кондинский район (1), Лангепас (2), Мегион (1), Нефтеюганск и Нефтеюганский район (3), Нижневартовск и Нижневартовский район (6), Нягань и Октябрьский район (4), Пыть-Ях (2), Радужный (2), Сургут и Сургутский район (10), Урай (2), Югорск и Советский район (5), Ханты-Мансийский и Ханты-Мансийский район (5) (рисунок 6). Учреждения социального обслуживания семьи и детей занимают около 34,8% от общего числа учреждений (16 учреждений), учреждения социального обслуживания граждан пожилого возраста и инвалидов – 60,9% (28 учреждений), а ресурсный центр развития социального обслуживания и центр социальных выплат по 2,2% (по 1 учреждению).

По размещению организаций можно понять, что 21,7% организаций расположены в Сургуте и Сургутском районе, На Нижневартовск и Нижневартовский район приходится 13% организаций, а на Югорск и Советский район, а также на Ханты-Мансийск и Ханты-Мансийский район по 10,9% организаций. То есть суммарно 56,5% всей сети организаций приходится на основные центры, поскольку именно здесь выше плотность населения, кадровая база и транспортная доступность. Это позволяет поддерживать широкий спектр услуг и специализаций. Однако, одновременно с этим, целых шесть территорий представлены всего одной организацией социального обслуживания, что может приводить к рискам очередей, большому времени оказания услуг гражданам, а также большой зависимости от муниципальной координации обслуживания населения. Это вызывает необходимость баланса эффективности крупных центров и достижения равномерности доступа к услугам.

Организации социального обслуживания, штук



Рисунок 6 – Численность социальных учреждений, подведомственных Департаменту социального развития Югры

Структура Департамента социального развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры насчитывает 273 штатных единицы (рисунок 7). При этом в полномочия самого Департамента входит выстраивание стратегии, определение нормативно-правовой основы, получение основного бюджета финансирования, а также государственного задания, учет получателей, определение методологии, кадровых нормативов, межведомственной координации, а также мониторинг работы всей системы социального обслуживания в ХМАО-Югре.

Учреждения в отдельных муниципальных образованиях на местных уровнях, в свою очередь, занимаются непосредственным оказанием услуг населению (на дому, в стационарах и полустационарах), ведут число случаев, оказывают социальное сопровождение, взаимодействуют с поликлиниками, МФЦ и организациями образования, реализуют мобильные форматы обслуживания и исполняют государственные задания по численному показателю.

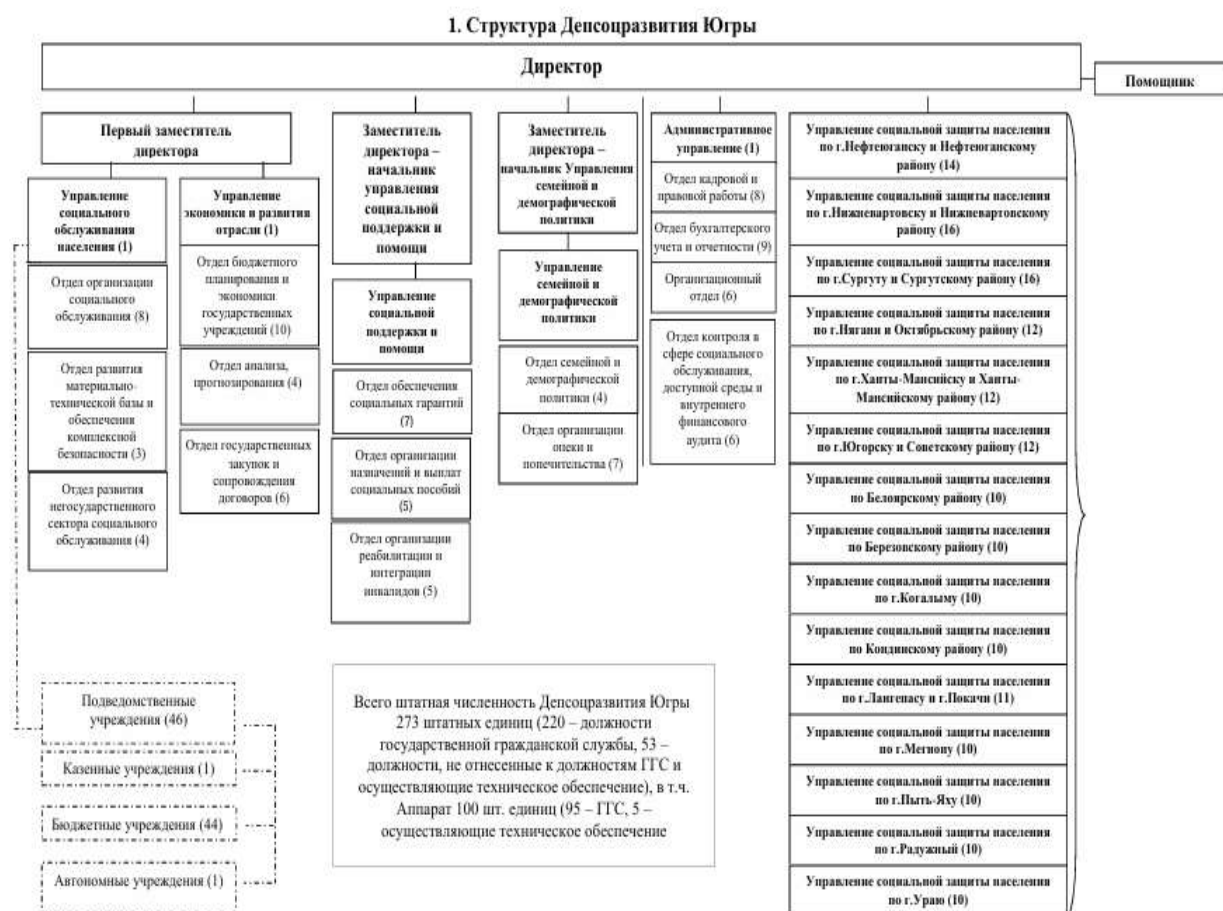


Рисунок 7 – Структура Департамента социального развития Югры

Система мотивации персонала стандартизирована на уровне региона. В постановлении Правительства №431-п и типовых положениях на уровнях ведомств четко закреплены требования к системам оплаты труда для государственных учреждений региона, что свидетельствует о том, что материальная мотивация персонала строго регламентирована, но сами критерии поощрения и размер стимулов конкретизируется под специфику учреждений.

Можно сделать вывод о том, что система больше централизованная, поскольку происходит управление по стандартам: присутствует строгая вертикальная иерархия, точно определены перечни услуг, порядок признания нуждаемости, единая нормативно-правовая база, а также централизованное распределение ресурсов.

Также стоит отметить, что контроль качества и результативности работы учреждений социальной поддержки происходит по двум факторам: внутреннему и внешнему. Внутренний фактор включает в себя утвержденные планы ФХД, отчеты о выполнении государственного заказа, а также нормативно-правовая база о внутреннем контроле качества услуг. Внешний фактор в свою очередь включает в себя ежегодную независимую оценку условий оказания услуг.

Согласно информации об итоговой независимой оценке качества условий оказания услуг поставщиками социальных услуг ХМАО-Югры в 2025 году, по общим критериям показатель оценки составил 96,6 баллов из 100 возможных, что отвечает существующим стандартам предоставления социальных услуг. Из них «открытость и доступность информации об организации» - 94,68 баллов, «комфортность условий предоставления услуг, в том числе время ожидания предоставления услуг» - 100 баллов, «доступность услуг для инвалидов» - 83,72 балла, «доброжелательность, вежливость работников организаций

социального обслуживания» - 100 баллов, «удовлетворенность условиями оказания услуг» - 99,99 баллов. Причем оценку «отлично», то есть от 81 до 100 баллов, получили 98% поставщиков социальных услуг, из которых 100% - государственные поставщики и 96,4% - негосударственные поставщики.

Также можно выявить некоторые проблемные зоны в управлении организациями социального обслуживания в ХМАО-Югре, среди которых:

- Недостаток квалифицированных кадров. В ежегодном отчете губернатора прозвучала оценка потребности около 39-43 тысяч человек в год до 2030 года на фоне низкой безработицы (0,22%). Можно сказать, что сфера социального обслуживания конкурирует с другими областями за квалифицированных работников и испытывает кадровый дефицит.

- Ограниченное финансирование. Хотя финансирование социальной сферы по-прежнему остается приоритетным направлением, однако, расходы бюджета на 2025 год были сокращены примерно на 13,7 млрд. рублей.

- Недостаточная эффективность использования ресурсов. С одной стороны, учреждения показывают высокую операционную степень активности, однако происходят частые корректировки планов ФХД,

- Неравномерность доступа к социальным услугам в различных районах региона. На сегодняшний день существуют различные формы мобильных и выездных форм оказания услуг, что свидетельствует о том, что трудно обеспечить равный доступ к услугам для всех получателей.

- Недостаточная развитость инновационных форм социального обслуживания. На данный момент инновационные формы социального обслуживания находятся в процессе разработки, но пока представляют из себя скорее цифровизацию процессов.

- Бюрократические барьеры. Стоит отметить, что по материалам Депсоцразвития о результатах контрольных мероприятий выявлялись типовые нарушения и замечания, а также частота правок плана ФХД указывают на большой документооборот и нагрузку на управленческие кадры.

Из этого следует, что необходимо предпринять ряд управленческих решений для сведения к минимуму проблемных зон. Среди таких решений можно выделить:

- Акцент должен делаться на повышении производительности. Необходимо произвести перерасчет процессов, ввести различные бережливые практики. Следует также ввести систему дообучения кадров, направленную на развитие компетенций, необходимых для предоставления конкретных услуг.

- Для привлечения дополнительных источников финансирования можно использовать механизмы социального заказа и расширить численность негосударственных поставщиков социальных услуг.

- Для повышения эффективности использования ресурсов необходимо унифицировать процесс оказания социальных услуг, а также перенести максимальное число документных и заявительных процессов в электронный формат.

- Обеспечение равного доступа к услугам требует от учреждений высокого уровня мобильности. Для ее повышения можно увеличить число мобильных бригад, осуществляющих выездное оказание услуг.

- Для развития инновационных форм оказания услуг следует выстраивать их вокруг системы долговременного ухода: оказывать дистанционный уход, например с помощью видеосвязи, проводить профилактические визиты, а также комбинировать уход, например, сочетать домашний уход с дневным пребыванием в специализированных центрах.

- Для упрощения бюрократических процессов необходимо ввести единую форму планов ФХД, а также квартальной отчетности. Помимо этого можно создать систему, предполагающую автоматизацию данных, а именно создание общей базы льгот и пособий.

Можно сделать выводы о том, что в ХМАО-Югре действует централизованная система социального обслуживания населения с высокой оценкой качества оказания услуг,

но при этом увеличение результата сдерживают территориальные проблемы доступа к услугам, дефицит кадров и перегруженные процессы. Далее необходимо ввести мониторинг качества, доступности и издержек по муниципалитетам, программы организационных моделей и различные кадровые программы, позволяющие совершенствовать систему управления, что впоследствии станет прямым инструментом повышения качества жизни и услуг жителей ХМАО-Югры.

Список источников

1. Федеральный закон от 28.12.2013 г. №442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» // Официальный интернет портал правовой информации. – URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102170561&ysclid=mgzqcq9q15b1979914>.
2. Закон Ханты-Мансийского автономного округа - Югры от 29.11.2023 № 94-оз «О бюджете Ханты-Мансийского автономного округа – Югры на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов» // Официальный интернет портал правовой информации. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/8600202312040002?ysclid=mgzdntccci243240809>.
3. Постановление Правительства Ханты-Мансийского автономного округа - Югры от 03.11.2016 № 431-п «О требованиях к системам оплаты труда работников государственных учреждений Ханты-Мансийского автономного округа – Югры» // Официальный интернет портал правовой информации. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/8600201611090009?ysclid=mgzdp92fff428031937>.
4. Распоряжение Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры №497-рп от 10.10.2024 года «О прогнозе социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов» // Департамент социального развития Ханты-Мансийского автономного округа Югры : [сайт]. — URL: <https://depeconom.admhmao.ru/deyatelnost/sotsialno-ekonomicheskoe-razvitie/prognoz-razvitiya-okruga/prognoz-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-khanty-mansiysko/10769309/rasporyazhenie-pravitelstva-khanty-mansiyskogo-avtonomnogo-o/>
5. Власова А. А. Сетевые формы организации социальной работы / А. А. Власова // Культура, личность, общество в современном мире: методология, опыт эмпирического исследования : Материалы XXI Международной конференции памяти проф. Л.Н. Когана, Екатеринбург, 22–23 марта 2018 года / Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, Департамент политологии и социологии, Уральский гуманитарный институт; Редакционная коллегия: Грунт Е. В., Меренков А. В., Антонова Н. Л.. – Екатеринбург: Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, 2018. – С. 1365-1372.
6. Карлина Т. А. Социальный менеджмент как форма управления процессами социального обслуживания / Т. А. Карлина. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 6 (296). — С. 275-277. — URL: <https://moluch.ru/archive/296/67131>.
7. Департамент социального развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры: офиц. сайт. Ханты-Мансийск. Обновляется в течение суток. URL: <https://depsr.admhmao.ru/> (дата обращения 20.10.2025).

Сведения об авторах

Замятина Мария Сергеевна, старший преподаватель кафедры Государственного муниципального управления и управления персоналом, Института Экономики и управления бюджетного учреждения высшего образования Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Сургутский государственный университет», г. Сургут, Россия

Головня Диана Олеговна, студент, Института Экономики и управления бюджетного учреждения высшего Образования Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Сургутский государственный университет», г. Сургут, Россия

Information about the authors

Zamyatina Maria Sergeevna, Senior Lecturer, Department of State Municipal Management and Personnel Management, Institute of Economics and Management, Budgetary institution of higher education Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug – Ugra "Surgut State University", Surgut, Russia

Golovnya Diana Olegovna, student at the Institute of Economics and Management, Budgetary Institution of Higher Education of the Khanty-Mansi Autonomous Okrug – Yugra “Surgut State University”, Surgut, Russia

УДК 338.2

DOI 10.26118/2782-4586.2025.10.91.028

Ермолаев Терентий Степанович

Институт гуманитарных исследований и проблем малочисленных народов
Севера СО РАН

**Особенности государственного управления районами промышленного освоения
Якутии (1950–1970-е годы)**

Аннотация: В статье исследуются особенности и трансформации государственного управления в районах нового промышленного освоения Якутской АССР в период с 1950-х по 1970-е годы. Этот хронологический отрезок характеризуется радикальными реформами системы управления народным хозяйством, включая переход к территориальному принципу через создание Советов народного хозяйства (СНХ) в 1957–1964 гг. и последующую «косыгинскую» реформу 1965 г., ознаменовавшую возврат к отраслевой модели. На основе анализа общесоюзных и региональных тенденций выявляются специфические механизмы реализации управленческой политики в экстремальных условиях Крайнего Севера. Особое внимание уделяется роли мобилизационных методов, взаимоотношениям центральных и региональных властных структур, а также деятельности крупных производственных организаций комплексного типа, выступавших ключевыми агентами освоения. Делается вывод о противоречивости результатов управленческих реорганизаций, которые, с одной стороны, обеспечили форсированную индустриализацию региона, а с другой — породили дисбалансы в социально-экономическом развитии и усилили бюрократизацию управления.

Ключевые слова: государственное управление, социально-экономическое развитие, управленческая политика, промышленное освоение, совнархозы, мобилизационная модель.

Ermolaev Terentiy Stepanovich

Institute for Humanities Research and Indigenous Studies of the North SB RAS

**Features of state governance in the industrial development areas of Yakutia during the
Soviet period (1950–1970s)**

Abstract. This article examines the features and transformations of state governance in the new industrial development areas of the Yakut Autonomous Soviet Socialist Republic (Yakutia) from the 1950s to the 1970s. This period was characterized by radical reforms of the national economic management system, including the transition to a territorial principle through the establishment of the Councils of the National Economy (Sovnarkhozes) in 1957–1964 and the subsequent 1965 Kosygin reform, which marked a return to the sectoral (ministerial) model. Based on an analysis of national and regional trends, the article identifies the specific mechanisms for implementing governance policy in the extreme conditions of the Far North. Particular attention is paid to the role of mobilization methods, the relationship between central and regional authorities, and the activities of large, integrated industrial organizations that acted as the key agents of development. The study concludes that the results of these managerial reorganizations were contradictory: while they ensured the forced industrialization of the region, they also created imbalances in socio-economic development and increased the bureaucratization of the administrative system.

Keywords: State Governance, Socio-Economic Development, Management Policy, Industrial Development, Councils of the National Economy (Sovnarkhozes), Mobilization Model.

Введение. Актуальность изучения истории государственного управления в СССР середины 1950-х – 1970-х гг. обусловлена тем, что именно в этот период происходили наиболее значимые управленческие реформы, подготовившие условия для трансформации

социально-экономической системы государства. Данный временной отрезок, несмотря на свою противоречивость, представляет собой уникальный полигон для анализа поведенческих стратегий управленческой элиты разных уровней в условиях масштабных преобразований. Проблема взаимоотношений центра и регионов, всегда бывшая ключевой для России, в исследуемые годы приобрела новое звучание в контексте реформ, связанных с деятельностью Советов народного хозяйства (СНХ) и последующей экономической реформы 1965 г.[2]

Особый научный интерес представляет региональный срез этих общесоюзных процессов, в частности, опыт управления районами нового промышленного освоения, каковыми в послевоенные десятилетия стали обширные территории Якутской АССР. Проблемы освоения промышленных районов Якутии исследовались в рамках изучения региональной истории (З.В. Гоголев[2], Г.И. Чиряев[7], М.М. Хатылаев[8], С.И. Боякова[1] и др.). Открытие крупных месторождений полезных ископаемых обусловило необходимость их пионерного освоения в экстремальных природно-климатических условиях Крайнего Севера. Однако, несмотря на высокую значимость этой темы, она до сих пор не получила комплексного и всестороннего освещения в отечественной историографии. В советский период исследования носили фрагментарный и идеологически детерминированный характер, фокусируясь преимущественно на успехах социалистического строительства. Современная историческая наука лишь начинает восполнять эти лакуны, вводя в научный оборот новые архивные данные и применяя современные теоретико-методологические подходы.

Целью данного исследования является комплексный анализ особенностей, механизмов и результатов государственного управления районами промышленного освоения Якутии в середине 1950-х – 1970-х годах в контексте общероссийских управленческих реорганизаций. Теоретико-методологическую основу исследования составляют принципы историзма, системного подхода, а также историко-генетический и структурно-исторический методы, что позволяет рассмотреть процесс управления как многомерный и эволюционирующий во времени феномен.

1. Мобилизационная модель управления и приоритеты центральной власти.

В условиях пионерного промышленного освоения северо-восточных территорий СССР советское государство изначально делало ставку на мобилизационные методы управления. Эта модель, основанная на концентрации ресурсов и централизованном принятии решений, признавалась наиболее эффективной для экстремальных условий Крайнего Севера. Все ключевые решения о строительстве крупных промышленных объектов, создании инфраструктуры и организации жизнедеятельности на новых территориях принимались на высшем уровне – ЦК КПСС и Советом Министров СССР. Органы государственной власти на местах действовали в рамках жесткой вертикали, будучи нацелены в первую очередь на выполнение целевых установок центра. Региональные потребности и специфика зачастую не учитывались в должной мере. Административно-территориальные преобразования в новых промышленных районах Западной и Южной Якутии были подчинены единой цели – форсированной индустриальной модернизации страны.

Характерной чертой управления этими территориями стало делегирование широких полномочий не столько местным Советам, сколько крупным хозяйствующим субъектам – производственным организациям комплексного типа (комбинатам, трестам, управлениям). Эти структуры создавались не только для решения производственных задач (строительство предприятий, дорог, добыча ресурсов), но и для выполнения социальных функций: возведения жилья, объектов соцкультбыта, обеспечения снабжения населения. Таким образом, они становились основными агентами государственного управления на неизведанных ранее территориях, что создавало специфическую систему «ведомственного протекционизма».

2. Управленческие реформы 1957–1965 гг.: отраслевой и территориальный принципы в региональной практике.

Период с середины 1950-х до середины 1970-х годов стал для Якутии временем испытания двух моделей управления: территориальной (через СНХ) и отраслевой (через министерства). Реформа 1957 г., инициировавшая переход от отраслевого к территориальному принципу управления через создание Советов народного хозяйства, должна была, по замыслу, повысить эффективность региональной экономики за счет развития кооперации и специализации в пределах экономико-административного района. Для Якутии, входившей в состав Якутского совнархоза, это создало потенциальные возможности для более комплексного развития промышленного потенциала республики. Исследования Н.Ю. Петрова [6] и Ю.А. Тихомирова [7] подчеркивают юридические и организационные аспекты этого процесса, а работы А.Н. Ефимова [3] указывают на позитивные сдвиги в области кооперирования производств.

Однако в условиях Якутии реализация реформы столкнулась с рядом системных противоречий. Огромные расстояния, слабая транспортная доступность и ведомственные барьеры нивелировали многие преимущества территориального подхода. Крупные всесоюзные стройки в Западной и Южной Якутии (Удачный и Айхальский ГОКи, ЮЯТПК) по-прежнему находились под жестким контролем центра. Деятельность местных СНХ зачастую дублировала или конфликтовала с полномочиями мощных промышленных гигантов.

«Косыгинская» реформа 1965 г., ознаменовавшая возврат к отраслевой системе управления через министерства, была призвана преодолеть выявленные недостатки совнархозовской системы. Укрупнение совнархозов, как отмечал Э.Ю. Локшин [5], лишь отдаляло управление от производства. Возврат к министерствам в Якутии консолидировал отраслевое управление, но одновременно усилил ведомственную разобщенность. Промышленные гиганты, подчиненные напрямую союзным министерствам, стали еще более автономными от республиканских и местных органов власти. Это углубляло диспропорции между бурно развивавшимися промышленными анклавами и слабо развитой социальной инфраструктурой, а также традиционными отраслями экономики.

3. Социальный портрет региональной управленческой элиты и итоги управленческой политики.

Управленческие преобразования середины 1950-х – 1970-х годов оказали непосредственное влияние на формирование региональной политической элиты Якутии. Социально-демографический портрет управленцев промышленных районов республики в этот период претерпел значительные изменения. На ключевые посты приходили специалисты с высшим техническим образованием, зачастую направленные по распределению из центра. Это, безусловно, способствовало профессионализации управления, но одновременно вело к определенному отрыву от специфических нужд коренного населения и местных социально-экономических реалий.

Деятельность управленцев разного ранга протекала в условиях постоянного поиска баланса между директивами центра и региональными интересами. С одной стороны, они должны были обеспечивать безусловное выполнение плановых заданий по промышленному освоению. С другой – им приходилось решать нарастающий комплекс социальных проблем, связанных с притоком нового населения, нехваткой жилья, трудностями жизнеобеспечения в суровых климатических условиях.

Итоги государственного управления районами промышленного освоения Якутии к концу 1970-х годов носят двойственный характер. С положительной стороны, мобилизационная модель и последовательные управленческие реорганизации позволили в сжатые сроки создать мощный промышленный потенциал, превратив Якутию в одного из ключевых поставщиков алмазов, золота, угля и олова для страны. Были построены десятки предприятий, энергетических объектов и транспортных коммуникаций. В то же время негативные последствия были значительны: усилился структурный дисбаланс

экономики, где гипертрофированное развитие добывающих отраслей подавляло перерабатывающую промышленность и традиционный уклад; социальная сфера развивалась по остаточному принципу, что порождало острый дефицит кадров, высокую текучесть населения и социальную напряженность; система управления окончательно бюрократизировалась, а ведомственная разобщенность препятствовала комплексному развитию региона; произошло отчуждение местного населения от процессов преобразований, особенно на фоне экологических проблем и ущемления интересов коренных народов.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что государственное управление районами промышленного освоения Якутии в 1950–1970-е годы являлось ярким примером реализации мобилизационной модели в ее советской, бюрократизированной интерпретации. Управленческие реформы середины 1950-х – середины 1970-х гг. (создание СНХ и «косыгинская» реформа), будучи инициированы сверху, на региональном уровне наложились на специфические условия Крайнего Севера и приоритеты форсированной индустриализации.

Ключевой особенностью стало доминирование крупных отраслевых производственных структур, которые выступали главными проводниками воли центра и де-факто подменяли собой традиционные органы местного управления. Это обеспечило концентрацию ресурсов и быстрое наращивание промышленных мощностей, но одновременно породило глубокие системные противоречия: между центром и регионом, между отраслевыми и территориальными интересами, между экономическими целями и социальными потребностями. Опыт государственного управления этого периода представляет не только исторический интерес, но и содержит важные уроки для современной практики управления геополитически значимыми и ресурсно-богатыми северными территориями России, демонстрируя как потенциал, так и системные ограничения жестко централизованных и мобилизационных подходов к региональному развитию.

Список источников

1. Боякова С.И. Главсевморпуть в освоении и развитии Севера Якутии (1932- июнь 1941 гг.) - Новосибирск, Наука, 1995 – 128 с.
2. Веденеев Ю.А. Организационные реформы государственного управления промышленностью в СССР: историко-политологический анализ (1957–1987 гг.). – М., 1990. – 256 с.
3. Ефимов А.Н. Совершенствование управления промышленностью СССР. – М., 1965.- 143 с.
4. Гоголев З.В. Якутия на рубеже XIX-XXвв. (социально-экономический очерк) – Новосибирск, Наука.1970 - 234 с.
5. Локшин Э.Ю. Укрупнение совнархозов и развитие управления промышленностью (1962–1965). – М., 1966.- 246 с.
6. Петров Н.Ю. Советы народного хозяйства (историко-правовой очерк). - М., 1958 – 176 с.
7. Тихомиров Ю.А. Местные советы и совнархозы М., 1959 – 105 с.
8. Чиряев Г.И. Доклады, статьи, выступления, интервью. Якутск, 2004, Кн.1.- 550 с.
9. Хатылаев М.М. Золото Восточной Сибири в стратегии форсированной индустриализации (1926-1937 гг.). Якутск – Изд-во ЯНЦ СО РАН. 1997. – 296 с.

Сведения об авторе

Ермолаев Терентий Степанович, к.и.н, с.н.с. отдела истории Института гуманитарных исследований и проблем малочисленных народов Севера СО РАН, Якутск, Россия

Information about the author

Ermolaev Terenty Stepanovich, Ph.D., Senior Researcher, Department of History, Institute of Humanitarian Research and Problems of Minor Peoples of the North, SB RAS, Yakutsk, Russia

УДК 336.1

DOI 10.26118/2782-4586.2025.57.98.029

Недялкова Пламена Георгиева

Санкт-Петербургский государственный университет
Экономический университет – Варна

Специфика и особенности болгарского „Отчёта о денежных потоках“ и российского „Отчёта о движении денежных средств“ в соответствии с национальными стандартами бухгалтерского учета

Аннотация. В статье рассматриваются специфика и особенности формирования и представления отчёта о денежных потоках в Болгарии и отчёта о движении денежных средств в России. Цель работы заключается в выявлении сходств и различий между национальными подходами к отражению движения и структуры денежных потоков в соответствии с действующими стандартами бухгалтерского учета. Анализ проводится на основе положений болгарских Национальных стандартов бухгалтерского учёта (БС 7) и российских ПБУ 23/2011, а также специфик МСБУ 7. Полученные результаты позволяют выявить особенности представления информации о денежных потоках и сделать выводы о степени гармонизации национальных систем учёта.

Ключевые слова: отчёт, денежных средств, анализ, бухгалтерского учёта.

Nedyalkova Plamena Georgieva

Saint Petersburg State University,
University of Economics – Varna

Specifics and peculiarities of the Bulgarian ‘Report on Cash Flows’ and the Russian ‘Report on the Movement of Monetary Funds’ in accordance with national accounting standards

Abstract. This article examines the specifics and peculiarities of preparing and presenting the cash flow statement in Bulgaria and the cash flow statement in Russia. The aim of the study is to identify the similarities and differences between national approaches to reflecting the movement and structure of cash flows in accordance with current accounting standards. The analysis is based on the provisions of the Bulgarian National Accounting Standards (SS 7) and Russian PBU 23/2011, as well as the specifics of IAS 7. The obtained results allow us to identify the specifics of presenting cash flow information and draw conclusions about the degree of harmonization of national accounting systems.

Keywords: statement, cash, analysis, accounting.

Введение. Каждое предприятие стремится иметь достаточно денежных средств, с помощью которых оно может покрывать свои текущие обязательства. Общее движение и количественные изменения денежных ресурсов в предприятиях представляют интерес не только для бухгалтеров, аудиторов и финансовых директоров, но и для самих собственников и (или) менеджеров предприятий. По этой причине одним из элементов финансовой отчетности является отчёт о денежных потоках. **Отчёт о денежных потоках** является одной из составных частей финансовой отчётности общего назначения для предприятий. Он является единственным отчётом, который составляется **на кассовой основе**, а не на основе **начисления**. Следовательно, “отчёт о денежных потоках раскрывает способность предприятия выполнять свои текущие обязательства, погашать долги, выплачивать проценты и распределять дивиденды. Не случайно инвесторы на финансовых рынках внимательно следят за информацией о денежных потоках различных публичных

компаний, стремясь выявить среди них те, в которые стоит вкладывать ресурсы“ [1] . **Основная цель статьи** заключается в представлении различий между “Отчётом о денежных потоках“, составляемым в Болгарии, и “Отчётом о движении денежных средств“, применяемым в России, в части их обхвата, назначения и подходов к представлению информации. Для достижения указанной цели поставлены следующие задачи:

1. Представить терминологические различия между “Отчётом о денежных потоках“ в Болгарии и “Отчётом о движении денежных средств“ в России.
2. Представить структуру и методологические подходы к составлению “Отчёта о денежных потоках“ в Болгарии и “Отчёта о движении денежных средств в России“.

1. Наименование и терминологические различия между «отчётом о денежных потоках» в Болгарии и “отчётом о движении денежных средств“ в России

*Если проблему можно решить с помощью денег,
это не проблема, это цена!
(болгарская народная поговорка)*

В последние годы очень мало ученых проводят сравнение между национальными бухгалтерскими базами разных стран, акцент больше ставится в направлении сравнения национальной и международной бухгалтерской базы. С одной стороны, это можно принять за положительный аспект, но с другой стороны, можно обнаружить недостатки. Понятно, что проводятся анализы, обсуждается международная бухгалтерская база с точки зрения правильного применения МСБУ/МСФО, учитывая, что абсолютно для всех стран, независимо от того, входят они в ЕС или нет, „действует правило, согласно которому все крупные международные предприятия, представляющие общественный интерес, должны представлять свою финансовую отчётность с применением международной бухгалтерской базы. Но, с другой стороны, каждая национальная бухгалтерская база отражает специфику и особенности соответствующей страны. При сравнении различных национальных бухгалтерских баз можно обнаружить как общее, так и различное между ними. Можно объяснить многие взаимосвязанные подходы к составлению отчётов в разных странах и проследить, какая национальная база лучше другой.

В историческом ретроспективном аспекте можно отметить, что у России и Болгарии долгие годы были очень сильные экономические, социальные и политические связи для развития и сотрудничества. В эти исторические годы очень большую роль сыграла Россия для развития бухгалтерского учёта в Болгарии. Сегодня очень мало исследователей, которые прямо укажут на заслуги российской бухгалтерской школы перед болгарской, но когда мы исследуем финансовые отчёты с их составными элементами (баланс, отчёт о прибылях и убытках, отчёт о денежных потоках, отчёт о собственном капитале и приложения), которые последовательно развивались на протяжении лет и эпох, мы можем обнаружить именно это историческое влияние через применение национальных бухгалтерских баз, которые в один исторический момент были между собой очень похожи.

Сегодня, в Болгарии составление отчёта о денежных потоках как части финансовой отчётности предприятия регламентировано в Законе о бухгалтерском учёте [2] и в национальном стандарте бухгалтерского учёта 7 (БС 7), а в России нормативные акты:

1. Федеральный закон № 402-ФЗ «О бухгалтерском учёте» (от 6 декабря 2011 г.) . Целями Федерального закона являются установление единых требований к бухгалтерскому учёту, в том числе бухгалтерской (финансовой) отчётности, а также создание правового механизма регулирования бухгалтерского учёта. В ст. 13, ал. 1 указано, что „бухгалтерская (финансовая) отчётность должна давать достоверное представление о финансовом положении экономического субъекта на отчётную дату, финансовом результате его деятельности и движении денежных средств за отчётный период,

необходимое пользователям этой отчётности для принятия экономических решений. Бухгалтерская (финансовая) отчётность должна составляться на основе данных, содержащихся в регистрах бухгалтерского учёта, а также информации, определённой федеральными и отраслевыми стандартами“.

2. Приказ Минфина РФ № 66н (от 2 июля 2010 г., с последующими изменениями). В него определяются формы отчётов, включительно и форма “Отчёт о движении денежных средств“.

3. Российский стандарт бухгалтерского учёта ПБУ 23/2011 “Отчёт о движении денежных средств“ определяют правила и методология для составления отчёта. Это и разница между ПБУ 23/2011 и Приказом Минфина РФ № 66н, в котором Приказ регламентирует форму и структуру отчёта. Таким образом, получается дополнение двух нормативных актов, а не противопоставление, что представляет собой полное правовое воздействие на отчёт с различными охватами и требованиями.

4. До принятия ПБУ 23/2011 в России применялись Методические указания по формированию бухгалтерской отчётности организаций, утверждённые Приказом Минфина РФ № 67н от 22 июля 2003 г. В некоторых случаях допускается применение этих методических указаний, когда некоторые вопросы не разъяснены в ПБУ 23/2011, но с принципиальной позиции можно принять, что действующий стандарт ПБУ 23/2011 и Приказ Минфина РФ № 66н достаточно обширны, и очень мало случаев, когда бухгалтеры применяют утверждённые в 2003 г. Методические указания по формированию бухгалтерской отчётности организаций.

Интересно, что два отчёта в России и Болгарии имеют разные названия. В Болгарии название „Отчёт о денежных потоках“, а в России – „Отчёт о движении денежных средств“. В БС 7 определяются понятия денежных средств, денежных наличностей, денежных эквивалентов и денежных потоков. С помощью фиг. 1 представим визуальное значение, которое имеют эти понятия для практики в Болгарии:



Фиг. 1. Связь понятий „денежные средства“, „денежные наличности“, „денежные эквиваленты“ и «денежный поток».

В БС 7 (СС 7 на болгарском языке) [3] даются следующие определения понятий, а именно:

Денежные средства – краткосрочные финансовые активы в форме денежных средств в наличии и/или денежных эквивалентов.

Денежные наличности – наличные деньги и бессрочные депозиты.

Денежные эквиваленты – краткосрочные, высоколиквидные вложения, которые легко обратимы в соответствующие денежные суммы и которые содержат незначительный риск изменения их стоимости.

Денежные потоки – входящие (поступления) и исходящие (платежи) потоки денежных средств в наличии и денежных эквивалентов. Денежные потоки исключают движения между статьями, которые представляют собой денежные средства в наличии или денежные эквиваленты, потому что эти элементы представляют собой скорее часть управления денежными средствами предприятия, чем часть его основной, инвестиционной и финансовой деятельности. Управление денежными потоками охватывает инвестирование свободных денежных средств в денежные эквиваленты.

Когда мы исследуем Россию относительно определения понятий „денежные средства“, „денежные средств в наличии“, „денежные эквиваленты“ и „денежные потоки“, необходимо просмотреть различные нормативные акты, так как поскольку бухгалтерские стандарты в России не содержат единого и исчерпывающего определения этих понятий, а их толкование выводится из различных нормативных актов и методологических указаний. С помощью таблицы 1 представляем нормативные акты, в которых определены соответствующие понятия и их значение, а именно:

Таблица 1.

Нормативное регулирование понятий «денежные средства», «денежные наличности», «денежные эквиваленты» и «денежные потоки» в России

Нормативные акты	Денежные средства	Денежные наличности	Денежные эквиваленты	Денежные потоки
<i>Федеральный стандарт бухгалтерского учёта ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчётность». [4]</i>	Нет. Нет точного определения понятия „Денежные средства“. В этом нормативном акте делается акцент на необходимости составления „Отчёт о движении денежных средств“.	Нет, нет дано определения понятия „денежные наличности“.	Нет, не дано определения понятия „денежные эквиваленты“.	Стандарт систематизирует и уточняет состав отчетности, но не дается определение понятия о „денежный поток“.
Положение по бухгалтерскому учёту ПБУ 23/2011 «Отчет о движении денежных средств» [5]	Нет. Понятие применяется, но не определено.	Понятие "денежные средства" не определено отдельно.	Денежные эквиваленты это высоколиквидные финансовые вложения, которые могут быть легко обращены в заранее известную сумму денежных средств и которые подвержены незначительному риску изменения стоимости (далее – денежные эквиваленты). К	Так, у ПБУ 23/2011 «Отчёт о движении денежных средств» представлено значение понятия „денежный поток“. Уточнение дано под таблицей 1.

			денежным эквивалентам могут быть отнесены, например, открытые в кредитных организациях депозиты до востребования.	
Федеральный закон "О бухгалтерском учёте" от 06.12.2011 N 402-ФЗ (последняя редакция) ФЗ № 402-ФЗ [6]	Нет. Понятие применяется, но не определено.	Закон не содержит определения для „денежные средства“.	Нет, определение о понятие “денежные эквиваленты“	Нет, определение понятия „денежный поток“
Приказ Минфина России от 02.07.2010 N 66н (ред. от 19.04.2019) "О формах бухгалтерской отчётности организаций" (Зарегистрировано в Минюсте России 02.08.2010 N 18023) (с изм. и доп., вступ. в силу с отчётности за 2020 год) [7]	Нет. Понятие применяется, но не определено. Указана е только форма отчета.	Нет, в Приказе Минфина России от 02.07.2010 № 66н «О формах бухгалтерской отчётности организаций» не содержится самостоятельное определение понятий «денежные средства»	Нет, определение понятия «денежные эквиваленты» не дано.	Нет, определение не представлено. Но, регламентирует структуру „Отчёт о движении денежных средств“.
IAS 7 [8] (который применяется и в России)	Да. Денежные средства включают в себя денежные средства в кассе и депозиты до востребования.	В IAS7 применяется понятие «cash on hand», но определение не дается.	Денежные эквиваленты удерживаются с целью покрытия краткосрочных денежных обязательств, а не для инвестирования или других целей. Инвестиция классифицируется как денежный эквивалент только в том случае, если она: легко конвертируется в известную сумму денежных средств; подвержена незначительному риску изменения	Хотя термин «cash flows» («денежные потоки») используется в стандарте, стандарт не содержит определения данного понятия.

			стоимости; и, как правило, имеет короткий срок погашения (например, три месяца или менее с даты приобретения).	

В Федеральном стандарте бухгалтерского учёта ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчётность» указывается, что „ годовая и промежуточная бухгалтерская отчётность, за исключением случаев, установленных Федеральным законом "О бухгалтерском учёте", состоит из **бухгалтерского баланса, отчёта о финансовых результатах и приложений к ним** . А „ Приложения к бухгалтерскому балансу и отчёту о финансовых результатах“ состоят из отчёта об изменениях капитала, отчёта о движении денежных средств, пояснений к бухгалтерскому балансу и отчёту о финансовых результатах. В этом же нормативном акте в ст. 41 указано, что „Отчёт о движении денежных средств“ должен давать представление о движении денежных средств экономического субъекта за отчётный период.“

В таблице 1 указано, что в ПБУ 23/2011 «Отчёт о движении денежных средств» также представлено значение понятия «денежные потоки». В Положении по бухгалтерскому учёту ПБУ 23/2011 «Отчёт о движении денежных средств» термин «денежные потоки» вводится функционально, без отдельного пункта-определения. В пункте 6 стандарта указано: «В отчёте о движении денежных средств отражаются платежи организации и поступления в организацию денежных средств и денежных эквивалентов (далее – денежные потоки организации), а также остатки денежных средств и денежных эквивалентов на начало и конец отчётного периода». Таким образом, ПБУ 23/2011 фактически определяет «денежные потоки» как совокупность всех платежей и поступлений денежных средств и их эквивалентов за отчётный период. Это формулирование соответствует подходу Международного стандарта IAS 7, где «cash flows» трактуются как притоки и оттоки денежных средств и денежных эквивалентов, что свидетельствует о гармонизации российского и международного учётного регулирования в данной области.

Представленные понятия, применяемые в Болгарии и России, являются основными, на основании которых осуществляется не только представление информации в соответствующих отчётах, но и текущий учётный процесс на самом предприятии. В Болгарии отчёт направлен на предоставление информации о состоянии и изменении денежного потока, тогда как в России целью отчёта является представление изменения денежных средств. В Болгарии акцент делается на общем потоке предприятия — входящем, исходящем и внутреннем потоке для тех предприятий, которые входят в группу. В то время как в России акцент ставится на изменении денежных средств. Это не случайно, поскольку Российская Федерация всегда отличалась большей консервативностью и всегда опиралась на установленные бухгалтерские правила и представления о применении контрольной функции как одной из бухгалтерских функций. Российская бухгалтерская система развивалась на основе контрольно-учётной деятельности. Цель бухгалтерской деятельности заключается не только в отражении изменения учётного объекта, но и в контроле за изменением этого объекта и в максимально точном и правильном представлении конечного результата (остатка) данного объекта. Русское наименование акцентирует внимание на динамике изменения денежных средств. Денежные средства не рассматриваются как единый поток — они участвуют в различных видах деятельности, посредством которых формируются экономические потоки предприятия. По этой причине потоки могут быть различными, однако конечный результат их проявляется в состоянии и изменении конечного учётного объекта, которым в данном случае являются именно денежные средства.

2. Структура и методологические подходы к составлению “Отчёт о денежных потоках” в Болгарии и “Отчёт о движении денежных средств” в России

Основным шагом, который необходимо предпринять перед составлением Отчёта о движении денежных потоков в Болгарии, является то, что предприятия должны определить, какой вид деятельности они осуществляют и какие денежные потоки эта деятельность генерирует. Вид денежного потока фактически отражает вид деятельности — это, прежде всего, экономический поток, представляющий экономические процессы и виды деятельности предприятия (особенно это касается предприятий, входящих в одну группу, между которыми также могут генерироваться денежные потоки). Именно посредством этих видов деятельности предоставляются (или получаются) средства, либо осуществляются такие, для которых средства необходимы (то есть расходуются). Это очень тонкий момент, который многие специалисты упускают, считая, что предприятия должны провести классификацию самого денежного потока и полагая, что эта классификация отличается от других классификаций, существующих в предприятии (Генов, 2009) [9], что, соответственно, но не совсем так. На первый взгляд классификация денежных потоков кажется ясной и прямолинейной. Она осуществляется при соблюдении основных положений бухгалтерских стандартов Болгарии, в соответствии с характером бизнеса и с учётом сущности каждой отдельной сделки. В то же время, в духе бухгалтерских стандартов, которые устанавливают принципы представления и раскрытия информации в финансовой отчётности, а не точные, жёсткие рамки с однозначными решениями, при составлении отчёта о движении денежных потоков вновь проявляется эта особенность стандартов, допускающая, чтобы предприятие самостоятельно принимало решение относительно классификации денежного потока. Это вполне объяснимо, поскольку национальные бухгалтерские стандарты Болгарии дают общие указания, предоставляют альтернативные подходы и фактически предлагают различные возможности предприятиям в зависимости от их деятельности. Бухгалтерские стандарты не являются юридическим законом с чётко установленными правовыми требованиями — они предоставляют возможности для того, чтобы представленная информация была уместной, полной, надёжной и достоверной по отношению к деятельности предприятия.

Интересно то, что как в Болгарии, так и в России отчёт составляется по принципу «кассовой основы». Принцип кассовой основы (по-английски cash basis) по мнению Filipova, F., Atanasov, A., Marinova, R., Zapryanova, T. [9] и [10] означает, что хозяйственные операции признаются и отражаются в бухгалтерском учёте в тот момент, когда фактически осуществляется выплата или получение денежных средств. Другое, что является общим для обоих стандартов (то есть БС 7 и ПБУ 23/2011), заключается в том, что они классифицируют денежные потоки на три основные группы, однако терминологически между ними существуют различия. В Болгарии используется термин «деятельность», то есть денежные потоки классифицируются в зависимости от видов деятельности, тогда как в России при классификации денежных потоков применяется термин «операции», а именно:

Таблица 2.

Основные различия между двумя национальными бухгалтерскими стандартами — БС 7 и ПБУ 23/2011

БС 7 в Болгарии	ПБУ 23/2011 в России
Основная деятельность — деятельность предприятия, которая не может быть определена как инвестиционная или финансовая деятельность.	Текущих операций - Денежные потоки организации от операций, связанных с осуществлением обычной деятельности организации, приносящей выручку, классифицируются как денежные потоки от текущих операций. Денежные потоки от текущих

	операций, как правило, связаны с формированием прибыли (убытка) организации от продаж. Информация о денежных потоках от текущей деятельности показывает пользователям бухгалтерской отчётности организации уровень обеспеченности её денежными средствами, достаточными для погашения кредитов, поддержания деятельности на уровне существующих объёмов производства, выплаты дивидендов и осуществления новых инвестиций без привлечения внешних источников финансирования. Информация о составе денежных потоков от текущей деятельности за предыдущие периоды, в сочетании с другими данными, представленными в бухгалтерской отчётности организации, служит основой для прогнозирования будущих денежных потоков от текущей деятельности. Примеры денежных потоков от текущей деятельности: а) поступления от продажи продукции и товаров клиентам, выполнения работ и оказания услуг; б) поступления от аренды, авторских вознаграждений, комиссионных и других аналогичных платежей; в) платежи поставщикам (подрядчикам) за сырьё, материалы, работы и услуги; г) выплаты заработной платы сотрудникам, а также платежи третьим лицам; д) уплата налога на прибыль организаций (за исключением случаев, когда налог на прибыль прямо связан с денежными потоками от инвестиционной или финансовой деятельности); е) уплата процентов по долговым обязательствам, за исключением процентов, включённых в стоимость инвестиционных активов в соответствии с Положением по бухгалтерскому учёту «Учёт расходов по займам и кредитам» (ПБУ 15/2008), утверждённым приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 октября 2008 г. № 107н (зарегистрировано в Министерстве юстиции Российской Федерации 27 октября 2008 г., регистрационный № 12523), с изменениями, внесёнными приказами Министерства финансов Российской Федерации от 25 октября 2010 г. № 132н (зарегистрировано 25 ноября 2010 г., № 19048) и от 8 ноября 2010 г. № 144н (зарегистрировано 1 декабря 2010 г., № 19088) (далее — ПБУ 15/2008); ж) процентные доходы по дебиторской задолженности покупателей; з) денежные потоки от финансовых вложений,

	приобретённых для последующей перепродажи в краткосрочной перспективе (как правило, в течение трёх месяцев).
Инвестиционная деятельность — приобретение и продажа (включая выданные или полученные авансы): а) долгосрочных (внеоборотных) активов, независимо от их конкретного вида, и б) краткосрочных финансовых активов, которые: • не включены в состав денежных эквивалентов; • не удерживаются для дилерских операций или торговых целей; • не классифицируются как предназначенные для осуществления финансовой деятельности	Денежные потоки организации от операций, связанных с приобретением, созданием или выбытием внеоборотных активов организации, классифицируются как денежные потоки от инвестиционных операций. Информация о денежных потоках от инвестиционных операций показывает пользователям бухгалтерской отчётности организации уровень затрат организации, осуществленных для приобретения или создания внеоборотных активов, обеспечивающих денежные поступления в будущем. Примерами денежных потоков от инвестиционных операций являются: а) платежи поставщикам (подрядчикам) и работникам организации в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов, в том числе затраты на научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы; б) уплата процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционных активов в соответствии с ПБУ 15/2008; в) поступления от продажи внеоборотных активов; г) платежи в связи с приобретением акций (долей участия) в других организациях, за исключением финансовых вложений, приобретаемых с целью перепродажи в краткосрочной перспективе; д) поступления от продажи акций (долей участия) в других организациях, за исключением финансовых вложений, приобретённых с целью перепродажи в краткосрочной перспективе; е) предоставление займов другим лицам; ж) возврат займов, предоставленных другим лицам; з) платежи в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), за исключением финансовых вложений, приобретаемых с целью перепродажи в краткосрочной перспективе; и) поступления от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), за исключением финансовых вложений, приобретённых с целью перепродажи в краткосрочной перспективе;

	к) дивиденды и аналогичные поступления от долевого участия в других организациях; л) поступления процентов по долговым финансовым вложениям, за исключением приобретённых с целью перепродажи в краткосрочной перспективе.
Финансовая деятельность — операции предприятия, которые приводят к изменению размера и структуры собственного и (или) привлечённого капитала, посредством: а) получения денежных средств из внешних по отношению к деятельности предприятия источников, таких как: • выпуск (эмиссия) долевых или долговых ценных бумаг; • дополнительные взносы собственников; • получение краткосрочных или долгосрочных кредитов от заимодавцев; б) выплаты денежных средств внешним по отношению к деятельности предприятия получателям, таких как: • погашение обязательств (независимо от их конкретного вида), возникающих из получения денежных средств в соответствии с пунктом «а»; • погашение обязательств по договорам лизинга; в) поступления и выплаты по финансовым активам (долгосрочным и/или краткосрочным), классифицированным как предназначенные для осуществления финансовой деятельности.	Денежные потоки организации от операций, связанных с привлечением организацией финансирования на долговой или долевого основе, приводящих к изменению величины и структуры капитала и заемных средств организации, классифицируются как денежные потоки от финансовых операций. Информация о денежных потоках от финансовых операций обеспечивает основу для прогнозирования требований кредиторов и акционеров (участников) в отношении будущих денежных потоков организации, а также будущих потребностей организации в привлечении долгового и долевого финансирования. Примерами денежных потоков от финансовых операций организации являются: а) денежные вклады собственников (участников), поступления от выпуска акций, увеличения долей участия; б) платежи собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций (долей участия) организации или их выходом из состава участников; в) уплата дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников); г) поступления от выпуска облигаций, векселей, и других долговых ценных бумаг; д) платежи в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг; е) получение кредитов и займов от других лиц; ж) возврат кредитов и займов, полученных от других лиц.
Ещё одним существенным отличием между двумя стандартами является то, что ПБУ 23/2011 позволяет предприятиям, которые, несмотря на представленные указания и варианты классификации денежных потоков, в данном случае обязаны определять этот денежный поток как денежный поток от текущей деятельности. В ПБУ 7 такой конкретизации нет, а значит, предприятиям необходимо обязательно определить, к какому из трёх видов деятельности относится этот поток.	

Что касается способа подготовки отчёта в обеих странах, то при представлении отчёта за отчётный период группировка по видам деятельности (или операциям в России)

составляется прямым методом, при котором денежные потоки от различных видов операций, осуществляемых предприятием, отражаются в отдельных видах деятельности по основным классам валовых денежных поступлений и валовых платежей за отчётный период. При прямом методе информация об основных классах валовых денежных поступлений и платежей может быть получена из: а) регистров бухгалтерского учёта предприятия по движению его денежных средств; б) сумм статей отчёта о прибылях и убытках, скорректированных на изменение в течение отчётного периода сумм статей баланса, с учётом всех изменений этих статей, произошедших в результате операций, осуществляемых без использования денежных средств.

ПБУ 23/2011 формально не указывает способ составления отчёта, но официально отчёт формируется по прямому методу (Рогоуленко, Т. М. [11]; Бородин, А. И., Ишина, И. В., Наточеева, Н. Н. [12] и Батурина, Е. В. [13]).

Другое, что является общим между двумя стандартами (т.е. БС 7 и ПБУ 23/2011), заключается в том, что допускается возможность представления отдельных операций в отчёте как **чистого (нетто) потока денежных средств**, то есть в отчёте о движении денежных средств отражается только конечный (нетто) результат определённых поступлений и платежей — без отдельного показа валовых поступлений и валовых выплат.

В БС 7 приведены примеры случаев, когда допускается представление и учёт денежных потоков на **нетто-основе**, а именно:

1. **В случаях, когда денежные средства не принадлежат самому предприятию**, то есть предприятие выступает лишь посредником, и денежный поток быстро проходит через него. В таких случаях нет необходимости представлять эти операции на валовой основе, их можно показывать на нетто-основе, поскольку фактически данные потоки отражают деятельность клиента, а не самого предприятия.

2. **Когда денежные потоки возникают по статьям с быстрой обращаемостью**, то есть при коротких сроках погашения, например:

3. а) покупка и продажа денежных эквивалентов; б) получение краткосрочных кредитов, включая овердрафт.

В ПБУ 23/2011 требования аналогичны требованиям БС 7, однако приведено больше примеров, а именно:

* Денежные потоки отражаются в отчёте о движении денежных средств свернуто в случаях, когда они характеризуют не столько деятельность организации, сколько деятельность её контрагентов, и (или) когда поступления от одних лиц обуславливают соответствующие выплаты другим лицам. Примерами таких денежных потоков являются:

а) денежные потоки комиссионера или агента в связи с осуществлением ими комиссионных или агентских услуг (за исключением платы за сами услуги);

б) косвенные налоги в составе поступлений от покупателей и заказчиков, платежей поставщикам и подрядчикам и платежей в бюджетную систему Российской Федерации или возмещение из неё.

в) поступления от контрагента в счёт возмещения коммунальных платежей и осуществление этих платежей в арендных и иных аналогичных отношениях;

г) оплата транспортировки грузов с получением эквивалентной компенсации от контрагента.

* Денежные потоки отражаются в отчёте о движении денежных средств свернуто в случаях, когда они отличаются быстрым оборотом, большими суммами и короткими сроками возврата. Примерами таких денежных потоков являются:

а) взаимно обусловленные платежи и поступления по расчётам с использованием банковских карт;

б) покупка и перепродажа финансовых вложений;

в) осуществление краткосрочных (как правило, до трёх месяцев) финансовых вложений за счёт заемных средств.

Структура отчёта о движении денежных средств, составленного по прямому методу, соответствует требованиям БС 7 и имеет следующий вид:

Таблица 3.

Структура отчёта о денежных потоках в соответствии с БС 7

**Отчёт
о денежных потоках**

Предприятия
за период
в ХИЛ. ЛВ.

Наименование денежных потоков	Текущий период			Предыдущий период		
	Поступления	Платежи	Чистый поток	Поступления	Платежи	Чистый поток
а	1	2	3	4	5	6
А. Денежные потоки от основной деятельности						
Денежные потоки, связанные с торговыми контрагентами						
Денежные потоки, связанные с краткосрочными финансовыми активами, удерживаемыми для торговых целей						
Денежные потоки, связанные с оплатой труда						
Денежные потоки, связанные с процентами, комиссиями, дивидендами и аналогичными поступлениями/платежами						
Денежные потоки от положительных и отрицательных курсовых разниц						
Уплаченные и возмещённые налоги на прибыль						
Платежи при распределении прибыли						
Прочие денежные потоки от основной деятельности						
Всего денежных потоков от основной деятельности (А)						
Б. Денежные потоки от инвестиционной деятельности						
Денежные потоки, связанные с долгосрочными активами						

Денежные потоки, связанные с краткосрочными финансовыми активами						
Денежные потоки, связанные с процентами, комиссиями, дивидендами и аналогичными поступлениями/платежами						
Денежные потоки от бизнес-комбинаций — приобретения						
Денежные потоки от положительных и отрицательных курсовых разниц						
Прочие денежные потоки от инвестиционной деятельности						
Всего денежных потоков от инвестиционной деятельности (Б)						
В. Денежные потоки от финансовой деятельности						
Денежные потоки от выпуска и обратного выкупа ценных бумаг						
Денежные потоки от дополнительных взносов и их возврата собственникам						
Денежные потоки, связанные с полученными или предоставленными займами						
Денежные потоки, связанные с процентами, комиссиями, дивидендами и аналогичными поступлениями/платежами						
Платежи по обязательствам по договорам лизинга						
Денежные потоки от положительных и отрицательных курсовых разниц						
Прочие денежные потоки от финансовой деятельности						
Всего денежных потоков от финансовой деятельности (В)						
Г. Изменение денежных средств за период (А + Б + В)						
Д. Денежные средства на начало периода						
Е. Денежные средства на конец периода						

Таблица 4.

Образец формы отчёта о движении денежных средств в соответствии с Федеральным стандартом бухгалтерского учёта ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская отчётность организации», утверждённым приказом Министерства финансов Российской Федерации от 04.10.2023 № 157н.

ОБРАЗЕЦ ФОРМЫ ОТЧЁТА О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

I. Денежные потоки от текущих операций	Код строки	За отчётный период	За аналогичный период предыдущего года
Наименование показателя			
Поступления – всего			
в том числе: от продажи продукции, товаров, выполнения работ, оказания услуг			
прочие поступления			
Платежи – всего			
в том числе: поставщикам (подрядчикам) за сырьё, материалы, выполненные работы, оказанные услуги			
в связи с оплатой труда работников			
налога на прибыль организаций			
процентов по долговым обязательствам			
прочие платежи			
Сальдо денежных потоков от текущих операций			
II. Денежные потоки от инвестиционных операций	Код строки	За отчётный период	За аналогичный период предыдущего года
Наименование показателя			
Поступления – всего			
в том числе: от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)			
от продажи акций других организаций (долей участия)			
от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)			
прочие поступления			
Платежи – всего			
в том числе: в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов			
в связи с приобретением акций других организаций (долей участия)			
в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам			
процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива			
прочие платежи			
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций			
III. Денежные потоки от финансовых операций	Код строки	За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
Наименование показателя			
Поступления – всего			
в том числе: от выпуска акций, увеличения долей участия			
денежных вкладов собственников (участников)			
от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг			
получение кредитов и займов			
прочие поступления			
Платежи – всего			
в том числе: на уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников)			
собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций (долей участия) организации или их выходом из состава участников			

в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов			
прочие платежи			
Сальдо денежных потоков от финансовых операций			
IV. Сальдо денежных потоков за период Наименование показателя	Код строки	За отчётный период	За аналогичный период предыдущего года
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало периода			
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец периода			
Величина влияния изменения курса иностранной валюты по отношению к рублю			

Из представленной информации в Таблице 3 и Таблице 4 можно установить, что в структуре двух отчётов также наблюдаются различия. Для наглядности эти различия приведены в Таблице 5, а именно:

Таблица 5.
Различия в структуре отчёта в соответствии с БС 7 и ФСБУ 4/2023 .

Критерии	Отчёт, составленный в соответствии с требованиями БС 7	Отчёт, составленный в соответствии с требованиями ФСБУ 4/2023
Наименование отчёта.	Отчёт о денежных потоках	Отчёт о движении денежных средств
Основные разделы формы отчёта	А. Основная деятельность Б. Инвестиционная деятельность В. Финансовая деятельность Г. Изменение денежных средств за период (А+Б+В) Д. Денежные средства на начало периода Е. Денежные средства на конец периода	І. Денежные потоки от текущих операций. ІІ. Денежные потоки от инвестиционных операций. ІІІ. Денежные потоки от финансовых операций. ІV. Сальдо денежных потоков от финансовых операций.
Различия в представлении информации о денежных потоках от основной деятельности (текущих операций)	Подробно указаны виды денежных потоков, которые должны быть включены в данную группу, а именно денежные потоки от: – торговых контрагентов, – краткосрочных финансовых активов, удерживаемых для торговых целей, – выплат заработной платы, – процентов, дивидендов, комиссионных, – курсовых разниц, – налогов на прибыль, – распределения прибыли, – прочих источников.	Более обобщённо представлены денежные потоки, которые следует включить от текущих операций. –от продажи продукции; –от перепродажи финансовых вложений; –арендных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей“; –Платежи-всего, в том числе: *поставщикам (подрядчикам) за сырьё, материалы, выполненные работы, оказанные услуги; в связи с оплатой труда работников; налога на прибыль организаций и прочие платежи.
Денежные потоки от инвестиционной деятельности (инвестиционных операций).	Включают денежные потоки от: – долгосрочных активов; – краткосрочных финансовых активов;	Включают денежные потоки от: – продажи/приобретения долгосрочных активов; – продажи/приобретения акций и долей участия;

	– процентов, дивидендов; – объединений бизнеса; – курсовых разниц; – прочих источников.	– предоставленных/возвращённых займов; – процентов, включённых в инвестиционный актив; – прочих операций.
Денежные потоки от финансовой деятельности	Включают денежные потоки от: – эмиссии и обратного выкупа ценных бумаг; – взносов собственников; – полученных/предоставленных займов; – процентов, дивидендов; – лизинговых платежей; – курсовых разниц; – прочих источников.	Включают денежные потоки от: – поступлений от эмиссии акций и облигаций; – взносов участников; – полученных кредитов и займов; – выплат дивидендов; – обратного выкупа акций/долей; – погашения долговых инструментов; – прочих операций.
Возможность отражения денежных потоков на нетто-основе	Может применяться для каждой деятельности: А, Б, В	Может применяться к отдельным операциям из разделов I, II, III.
Конечное изменение денежных средств	Отражается в разделе Г – «Изменение денежных средств за период (А+Б+В)»	Отражается в разделе IV – «Сальдо денежных потоков за период»

До настоящего момента мы представили все законодательные требования, касающиеся составления отчёта о движении денежных средств для предприятий непубличного (частного) сектора. Для предприятий публичного (государственного) сектора отчёт о движении денежных средств составляется в соответствии со специфическими требованиями, установленными в бухгалтерском законодательстве и применимых стандартах бухгалтерского учёта для государственного сектора. Эти требования направлены на обеспечение большей прозрачности и подотчётности при управлении публичными средствами. Отчёт о движении денежных средств в государственных предприятиях отражает не только поступления и выплаты денежных средств, но и их связь с бюджетными ассигнованиями и финансированием. (Арбатская, Т. Г. [15]; Гамукин В. В. [16]; Гузов, Ю. Н., Маргания, О. Л., Ковалев, В. В., Пятов, М. Л. [17]; Дружиловская Т. Ю., Дружиловская Э. С., Дрыгинкина В. А; [18] Мамедова Г. К [19]. Таким образом обеспечивается возможность отслеживания эффективного использования общественных ресурсов и принятия обоснованных управленческих решений. Именно из-за специфики бюджетного сектора как в Болгарии, так и в России в рамках данной статьи не рассматривались и не анализировались бюджетные предприятия. С другой стороны, как отмечает М. Пятов, невозможно охватить и объяснить абсолютно всё, то есть: «мы понимаем, что никогда не сможем разобраться в бухгалтерских загадках. А тут еще бизнес – тренеры со всех экранов говорят нам, что понять бухгалтера – это то же самое, что понять шамана, то есть это просто невозможно. Мы начинаем искать чего-то другого, чего-то более современного, чего-то из области менеджмента, что не для бухгалтеров, а для управленцев, что про денежные потоки. Но и тут узнаем, что предлагаемые нам показатели ни что иное как очередной вариант интерпретации бухгалтерских данных» [20].

Заключение.

На основании изложенного можно сделать вывод, что правильная классификация денежных потоков имеет существенное значение для достоверного представления финансовой информации. Это обеспечивает более уместное и полезное раскрытие данных, которыми пользуются инвесторы, заимодавцы и другие кредиторы предприятия при принятии решений о вложении своих ресурсов. Отчёт о движении денежных средств в

России и в Болгарии имеет важное значение, поскольку отражает реальное изменение денежных средств, которое не всегда можно увидеть в других формах отчётности. Он дополняет бухгалтерский баланс, объясняя изменения в денежных активах между началом и концом отчётного периода. Его связь с отчётом о прибылях и убытках заключается в том, что он показывает фактическое поступление и расходование средств, возникающих в результате начисленных доходов и расходов. Одновременно отчёт об изменениях капитала также связан с отчётом о движении денежных средств, так как отражает денежные потоки, связанные со взносами собственников, распределением прибыли и выплатой дивидендов. В обоих стандартах данный отчёт выполняет ключевую аналитическую функцию, направленную на оценку ликвидности, платёжеспособности и финансовой устойчивости предприятия. В заключение можно отметить, что отчёт о движении денежных средств служит своеобразным мостом между бухгалтерской прибылью и реальным финансовым состоянием, обеспечивая более полное и достоверное представление о денежных ресурсах предприятия.

Список источников

1. Петрова В. Классификация на паричните потоци // Списание на ИДЕС. — 2015. — Год. XIX, № 5.
2. Закон за счетоводството : обн. ДВ, бр. 95 от 8 декември 2015 г. ; изм. и доп. ДВ, бр. 26 от 27 март 2025 г. ; ДВ, бр. 61 от 29 юли 2025 г.
3. СС № 7 «Отчети за паричните потоци». URL: <https://kik-info.com/normativna-baza/nss/0X2135501628/> (дата обращения: 09.11.2025).
4. Федеральный стандарт бухгалтерского учёта (ФСБУ) 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчётность» : приказ Минфина России от 04.10.2023 № 157н (зарег. в Минюсте РФ 21.03.2024 № 77591). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_472684/1a4968b6be3dc013cf39e3651cd63ca97db0bcd2/ (дата обращения: 06.11.2025).
5. Положение по бухгалтерскому учёту «Отчёт о движении денежных средств» (ПБУ 23/2011). URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=12405 (дата обращения: 06.11.2025).
6. Федеральный закон «О бухгалтерском учёте» от 06.12.2011 № 402-ФЗ (последняя ред.). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/ (дата обращения: 06.11.2025).
7. Приказ Минфина России от 02.07.2010 № 66н (ред. от 19.04.2019) «О формах бухгалтерской отчётности организаций» (зарег. в Минюсте РФ 02.08.2010 № 18023). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103394/ (дата обращения: 06.11.2025).
8. IAS 7 Statement of Cash Flows. URL: <https://www.iasplus.com/en/standards/ias/ias7> (дата обращения: 08.11.2025).
9. Генов С. Финансово счетоводство. — Варна : Геа Принт, 2016. — 287 с.
10. Filipova F., Atanasov A., Marinova R., Zapryanova T. The Role of Cash Flow Statements in Assessing Corporate Liquidity: Insights from Bulgarian Banks // 19th International Conference on Business Excellence (ICBE) — Leading Change in Disruptive Times. — Bucharest : Bucharest Univ. of Economic Studies Publ. House, 2025. — P. 2816–2825. ISSN (печатно) 2502-0226; ISSN (онлайн) 2558-9652; ISBN (онлайн) 978-83-66675-83-4. DOI: <https://doi.org/10.2478/picbe-2025-0217>.
11. Filipova F., Atanasov A., Marinova R., Zapryanova T. Information from the Cash Flow Statements and Sustainable Bank Lending: Insights from the Wood-Based Sector in Bulgaria // 18th International Scientific Conference WoodEMA 2025 – Wood for the Future: Integrating Sustainability Across Industries : Proceedings of Scientific Papers. — WoodEMA, 2025. — P. 483–488. ISBN 978-953-8446-04-7.
12. Рогуленко Т. М., Позов Д. А. Анализ денежных потоков предприятия // Вестник университета. — 2016. — № 1. — С. 172–178.

13. Бородин А. И., Ишина И. В., Наточеева Н. Н., Сорочайкин А. Н. Эволюция подходов к определению денежных потоков предприятия // Вестник Самарского государственного университета. — 2013. — № 1 (102). — С. 125–131.
14. Батурина Е. В. Теория мониторинга теневого денежного потока в современных реалиях // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. — 2024. — Т. 20. — № 1. — С. 50–70.
15. Арбатская Т. Г. Учёт и анализ денежных потоков казённых учреждений исполнения наказаний // Финансовый журнал. — 2021. — Т. 13. — № 1. — С. 107–124. DOI: 10.31107/2075-1990-2021-1-107-124.
16. Гамукин В. В. Риск ритмичности движения денежных средств бюджетного учреждения // Бухгалтерский учёт в бюджетных и некоммерческих организациях. — 2013. — № 24. — С. 17–23.
17. Гузов Ю. Н., Маргания О. Л., Ковалев В. В., и др. Бухгалтерский учёт в XXI веке. — Москва : Скифия-принт, 2021. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46387767>.
18. Дружиловская Т. Ю., Дружиловская Э. С., Дрыгинкина В. А. Развитие нормативного регулирования бухгалтерского учёта основных средств некоммерческих и коммерческих организаций // Бухгалтерский учёт в бюджетных и некоммерческих организациях. — 2014. — № 18. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-normativnogo-regulirovaniya-buhgalterskogo-ucheta-osnovnyh-sredstv-nekommercheskih-i-kommercheskih-organizatsiy> (дата обращения: 09.11.2025).
19. Мамедова Г. К. Информационная значимость отчёта о движении денежных средств в отечественной и зарубежной практике // Международный бухгалтерский учёт. — 2015. — № 21. — С. 18–31.
20. Пятов М. Л. Концептуальные основы современного бухгалтерского учёта : монография. — Москва : Институт профессиональных бухгалтеров и аудиторов России, 2024. — 286 с.

Сведения об авторе

Недялкова Пламена Георгиева, главный ассистент кафедры «Бухгалтерского учёта» Экономического университета – Варна, Болгария, и докторант кафедры «Статистики, учёта и аудита», Санкт-Петербургский государственный университет, г. Санкт-Петербург, Россия.

Information about the authors

Plamena Georgieva Nedyalkova, Chief Assistant Professor, Department of Accounting, University of Economics – Varna, Bulgaria, and Doctoral Candidate, Department of Statistics, Accounting, and Auditing, Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia.

УДК 336.276.

DOI 10.26118/2782-4586.2025.17.77.030

Бородавко Любовь Сергеевна

Иркутский государственный университет путей сообщения (ИрГУПС)

Горбунова Екатерина Вячеславовна

Иркутский государственный университет путей сообщения (ИрГУПС)

Внутренний государственный долг как фактор экономической безопасности государства

Аннотация. Статья посвящена исследованию государственного внутреннего долга как фактора экономической безопасности государства. Текущие социально-экономические условия ставят перед органами государственной власти необходимость использования наиболее оптимального инструмента управления дефицитом бюджета. В настоящее время таким инструментом стал государственный внутренний долг. В статье раскрыта природа государственного внутреннего долга как инструмента управления бюджетным дефицитом, представлены преимущества внутреннего долга в сравнении с другими инструментами. Проанализированы абсолютные и относительные показатели государственного внутреннего долга. Описаны основные положительные и отрицательные черты влияния государственного внутреннего долга на экономическую безопасность государства.

Ключевые слова: дефицит бюджета, государственный внутренний долг, облигации федерального займа, экономическая безопасность государства.

Borodavko Lyubov Sergeevna

Irkutsk State University of Railway Transport

Gorubnova Ekaterina Vyacheslavovna

Irkutsk State University of Railway Transport

State internal debt as a factor of economic security of the state

Annotation. The article is devoted to the study of the state internal debt as a factor of economic security of the state. The current socio-economic conditions make it necessary for public authorities to use the most optimal tool for managing budget deficits. Currently, the national domestic debt has become such an instrument. The article reveals the nature of public domestic debt as a tool for managing budget deficits, and presents the advantages of domestic debt in comparison with other instruments. The absolute and relative indicators of the national domestic debt are analyzed. The main positive and negative features of the impact of public domestic debt on the economic security of the state are described.

Key words: budget deficit, state internal debt, federal loan bonds, economic security of the state.

Обеспечение экономической безопасности РФ в сложившихся социально-экономических условиях, а также в свете актуализации некоторых внешних и внутренних угроз, является одним из важнейших вопросов для органов государственной власти. Для обеспечения необходимого уровня экономической безопасности государства используются разнообразные инструменты, среди которых особое место занимают государственные заимствования. Объемы и структура государственного долга определяют тенденции развития финансового рынка, влияют на стабильность финансовой системы, а также определяют условия социально-экономического развития. Финансовые обязательства государства могут выступать как стабилизирующим инструментом регулирования экономики, например, в период кризисных явлений, так и стимулирующим – в периоды

необходимости активизации инвестиционной активности экономических субъектов. При этом, чрезмерная долговая нагрузка увеличивает риски дестабилизации бюджетной системы, влияние которых может сказываться довольно длительное время. В результате, управление государственным долгом – это одна из важнейших задач работы правительства в области обеспечения экономической безопасности государства.

На экономическую безопасность государства влияют как внешние, так и внутренние заимствования. Государственный внешний долг как фактор экономической безопасности государства рассмотрен нами в предыдущих работах [3], в данной работе мы сосредоточимся именно на внутреннем долге. Несмотря на очевидную экономическую природу возникновения, государственный внутренний долг – это сложное явление, отражающее долгосрочное видение государственных органов власти, качество и уровень развития институтов, а также степень доверия общества. Именно поэтому государственный внутренний долг выступает мощным инструментом стратегического управления социально-экономическим состоянием Российской Федерации. Все это говорит об актуальности исследуемой темы.

Согласно нормативно-правовой базе под государственным внутренним долгом понимаются долговые обязательства публично-правового образования, возникающие в валюте Российской Федерации [1]. В рамках данной трактовки четко определяется связь государственного внутреннего долга с национальной финансовой системой через его формирование в национальной валюте. Однако, это не ограничивает спектр кредиторов лишь рамками одного государства, держателями инструментов, при помощи которых формируется государственный внутренний долг, могут быть как резиденты, так и нерезиденты.

Государственный внутренний долг является инструментом регулирования экономики в период возникновения дефицита федерального бюджета (превышение расходов над доходами). В случае отсутствия или недостаточного объема внутренних резервов (например, фонда национального благосостояния [9]), государству необходимо использовать другие инструменты в сложной ситуации. Тогда органы государственной власти оказываются в условиях выбора наиболее оптимального инструмента управления. К наиболее очевидным инструментам относятся: снижение объема расходов, увеличение размера налогов, эмиссия финансовых инструментов государственного внутреннего долга. Снижение расходов федерального бюджета в допустимых размерах, когда такие действия не ведут к резкому снижению совокупного спроса, замедлению экономического роста и увеличению социальных и макроэкономических рисков, допустимы и довольно часто используются государством. Но при этом государство должно четко оценивать последствия таких решений, поскольку они значительно влияют на внешнюю среду организаций разных отраслей и регионов [2, 6, 13]. Увеличение налогов используется довольно редко, поскольку их резкий рост может привести к увеличению теневого сектора. К тому же довольно часто налоговые льготы используются для активизации деятельности крупных экономических субъектов [4], что в длительной перспективе может иметь благоприятный эффект. Все это может негативно сказываться на экономической безопасности государства. В такой ситуации внутренние заимствования на национальном финансовом рынке являются более мягким вариантом, который позволяет государству оптимизировать собственную деятельность в период снижения государственных доходов. Отсроченный характер государственного внутреннего долга обеспечивает более длительное время для планирования дальнейших действий органов власти в области регулирования макроэкономики.

Для российской экономики вопрос управления государственным внутренним долгом становится все более актуальным, поскольку в последние годы федеральный бюджет стабильно формируется с дефицитом (рис. 1).

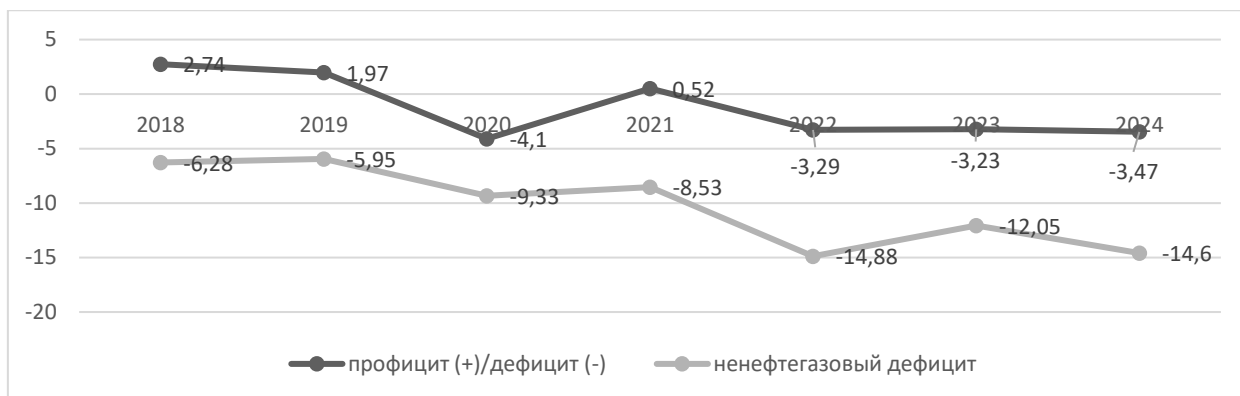


Рис. 1. Динамика профицита (+)/ дефицита (-) федерального бюджета Российской Федерации 2018-2024 гг., в трлн. руб. [14]

По данным рисунка видно, что федеральный бюджет сводился с профицитом в 2018, 2019 и 2021 годах лишь благодаря нефтегазовым доходам, поскольку нефтегазовый дефицит длительное время является регулярным явлением. Нефтегазовый дефицит имеет неустойчивую тенденцию, но в целом за анализируемый период времени можно охарактеризовать стабильный рост объема нефтегазового дефицита. С 2022 года совокупный дефицит бюджета стал постоянным, но в целом остается в одном и том же диапазоне. Это говорит о том, что органы власти справляются с экономической напряженностью и не допускают кардинального ухудшения ситуации, используя различные доступные и обоснованные в сложившейся ситуации инструменты [5]. И в управлении дефицитом бюджета в последние годы роль государственного внутреннего долга как инструмента возрастает.

Проанализируем динамику государственного внутреннего долга Российской Федерации (рис. 2).

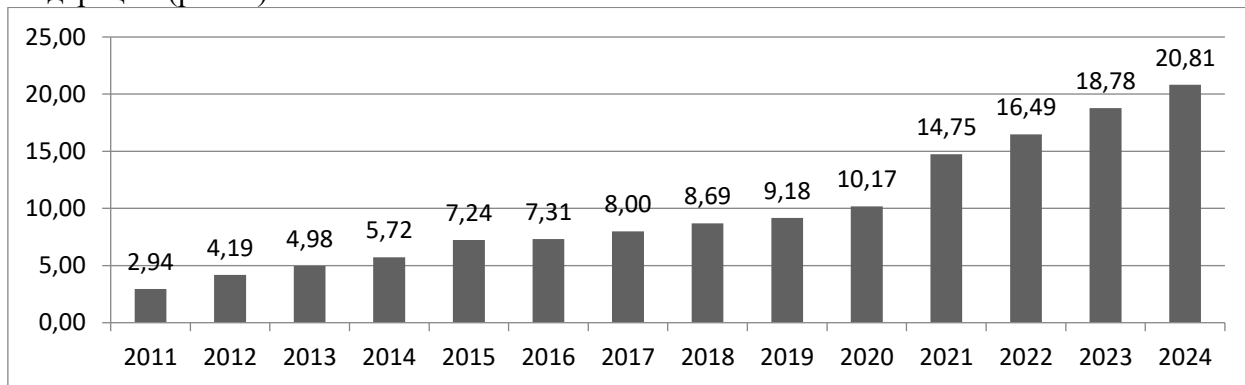


Рис. 2. Динамика внутреннего государственного долга Российской Федерации 2011-2025 гг., в трлн. руб. [14]

Представленные данные позволяют сделать вывод о наличии ярко выраженной и устойчивой тенденции к значительному росту внутреннего государственного долга Российской Федерации в анализируемый период. Так, в 2011 году объем заимствований составлял около 3 трлн. руб., что можно расценить как крайне низкий показатель в сравнении с другими странами. За весь анализируемый период времени размер государственного внутреннего долга постоянно увеличивался, с 2011 по 2024 годы он вырос более чем на 600%. Резкое увеличение объема внутреннего долга произошло в 2021 году, когда государство поддерживало население и экономические субъекты во время пандемии COVID-19. Именно тогда дефицит федерального бюджета, обусловленный необходимостью осуществления растущих расходов на здравоохранение и социальную сферу наряду с падением дохода от продажи нефти и газа из-за снижения цены на них на мировых товарных рынках, стал постоянным.

В 2025 году объем государственного внутреннего долга резко увеличился на 6 трлн. руб. до 26,83 трлн. руб. (почти на 30%), основная причина этого кроется в недостатке нефтегазовых доходов по сравнению с первоначальным планом [15]. По оценкам органов государственной власти объем государственного внутреннего долга будет в ближайшее время увеличиваться. Так, Министерство финансов РФ планирует до конца года еще эмитировать государственные облигации, но в «разумных пределах», которые устанавливаются в соответствии со стоимостью заимствований, взаимосвязи объема заимствований и жесткости денежно-кредитной политики [16].

Государственный внутренний долг формируется при помощи эмиссии облигаций федерального займа (ОФЗ). Каждый новый транш увеличивает размер внутреннего долга, а окончание срока обслуживания определенного выпуска снижает его. Динамика совокупного объема облигаций федерального займа устойчиво демонстрирует рост за последние годы (рис. 3).

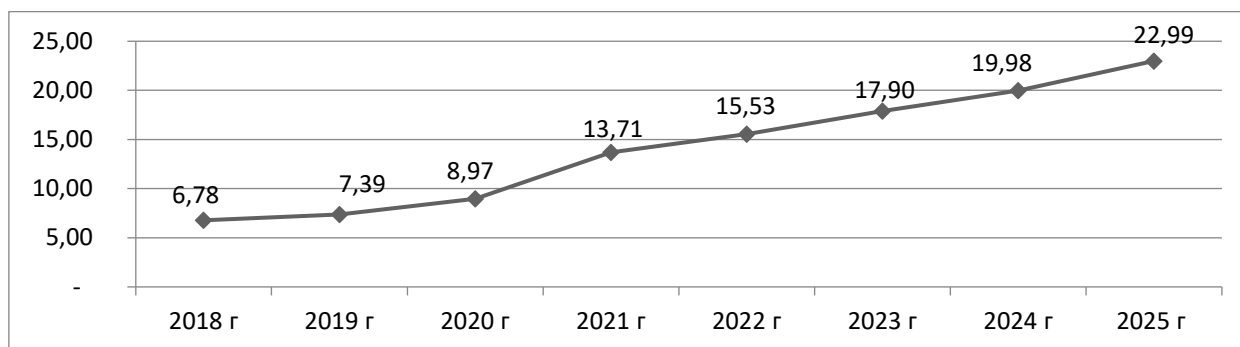


Рис. 3. Динамика объема облигаций федерального займа за период с 2018 года по 2025 год, трлн. руб. [14]

С 2018 по 2020 годы наблюдаются умеренные изменения показателя. В 2021 года объем ОФЗ резко увеличился с 8,97 трлн. руб. до 13,71 трлн. руб., что доказывает интенсивное наращивание внутренних заимствований в этом году. С 2021 года по 2025 год объем ОФЗ увеличился почти в два раза. Это говорит о том, что государственные заимствования на внутреннем финансовом рынке становятся основным инструментом финансирования дефицита федерального бюджета, что вполне обоснованно на фоне снижения размера Фонда национального благосостояния [8]. Государственные облигации в целом в современных условиях являются надежным инструментом вложений для частных инвесторов, которые прошли довольно длительный путь развития и успели заслужить определенную репутацию в обществе и на финансовом рынке [7], что делает их действенным инструментом государственных заимствований.

Проанализированная информация позволяет сделать вывод, что за последние пятнадцать лет государственный внутренний долг стал полноценным инструментом управления государственной бюджетной политикой. Такой рост не может не отразиться на его влиянии на экономическую безопасность государства. Такое влияние можно оценивать как количественно (индикаторы), так и качественно (анализируются факторы угроз). Основным индикатором является отношение объема государственного внутреннего долга к ВВП в %. Мнения относительно допустимого значения данного индикатора разнятся, так некоторые авторы устанавливают пороговое значение на уровне 30% [12], тогда как Федеральная служба государственной статистики ориентируется на пороговое значение в 20%. Динамика отношения государственного внутреннего долга к ВВП представлена рис. 4.

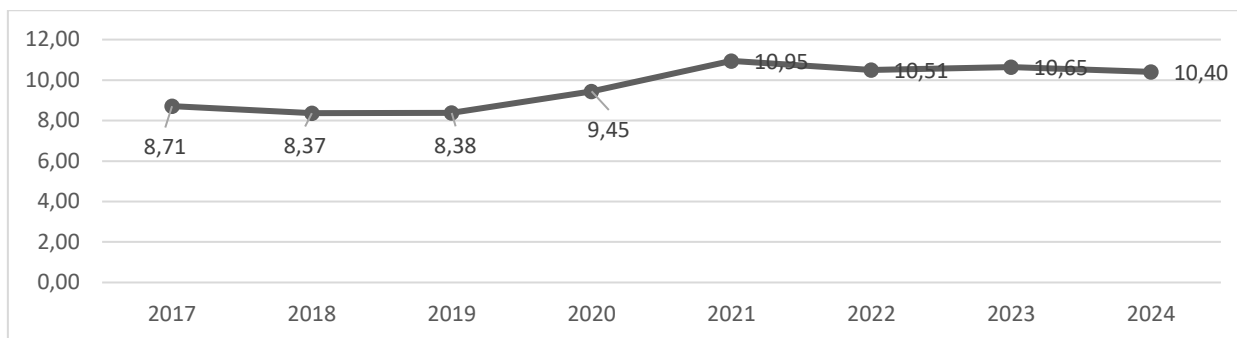


Рис.4. Динамика отношения государственного внутреннего долга к ВВП за 2017-2024 гг., % [14]

Данный показатель за анализируемый период времени вырос почти на два процентных пункта, что на фоне роста объема ВВП можно рассматривать как значительное увеличение. При этом, с 2017 по 2019 годы отношение государственного внутреннего долга к ВВП в процентах даже демонстрировал тенденцию к незначительному снижению. В целом с учетом роста ВВП и государственного внутреннего долга в абсолютных значениях, данный индикатор остается в рамках допустимого значения, что указывает на незначительное влияние наращиваемых государственных внутренних заимствований на уровень экономической безопасности Российской Федерации.

Как и любое экономическое явление государственный внутренний долг можно рассматривать как положительный, так и отрицательный фактор экономической безопасности государства. Некоторые авторы сводят такое влияние к перечислению преимуществ и недостатков государственного внутреннего долга как инструмента регулирования экономики [11], другие авторы рассматривают влияние внутренних заимствований через индикаторы экономической безопасности [10]. Экономическая безопасность государства как состояние защищенности от влияния различных угроз не является статичной характеристикой, поэтому любая деятельность или активность экономических субъектов может как укреплять, так и снижать уровень экономической безопасности. На наш взгляд, необходимо оценивать влияние государственного внутреннего долга с помощью качественных характеристик, отражающих влияние на социально-экономические условия, воплощающихся в виде потенциальных угроз и возможностей дальнейшего развития государства.

Само наличие государственного внутреннего долга является естественным состоянием практически для любого государства в современном мире. Государственные внутренние заимствования являются инструментом долгосрочного планирования, участвуют в финансировании длительных стратегических инфраструктурных инвестиционных проектов, а также формируют надежные инструменты на рынке ценных бумаг. Дестабилизирующим для финансовой системы в целом государственный внутренний долг становится при достижении 20-30% уровня ВВП. Но даже до достижения указанного уровня внутренние заимствования потенциально провоцируют некоторые угрозы экономической безопасности. Рассмотрим их более подробно.

В первую очередь, основная угроза экономической безопасности – это рост долговой нагрузки на бюджетную систему. Чем больше размер долга, тем больше средств необходимо для его обслуживания. При этом необходимо учитывать немаловажный момент: правительство принимает решение об увеличении объема государственных заимствований на фоне кризисных явлений в экономике, которые отражаются на макроэкономических показателях, а это означает необходимость установления соответствующих процентных ставок по эмитируемым инструментам, что напрямую влияет на рост расходов на обслуживание долга. Это свою очередь провоцирует давление на денежно-кредитную политику, поскольку из-за роста процентных ставок снижается

инвестиционная и деловая активность экономических субъектов, которая является основной возможностью для банковской системы аккумулировать финансовые средства.

Во-вторых, рост государственного внутреннего долга, особенно если он резкий и демонстрирует высокие темпы, может вызвать дисбаланс на национальном финансовом рынке. Это может произойти в результате естественного желания частных и институциональных инвесторов обеспечить доходность собственных вложений с использованием более надежных инвестиционных инструментов, которые ради этого перераспределяют финансовые ресурсы из корпоративных ценных бумаг в государственные облигации. В итоге большая часть свободных от потребления денежных средств участвуют в наращивании капитализации долгового сегмента национального финансового рынка в ущерб другим направлениям. В долгосрочной перспективе такой дисбаланс может обернуться структурными проблемами в экономической системе государства.

В-третьих, при систематическом увеличении размера внутреннего долга, когда наступает перенасыщение предложения государственных облигаций на рынке ценных бумаг, а спрос его не покрывает, государство может пойти на прямое финансирование дефицита бюджета. Такая ситуация спровоцирует резкий скачок инфляции из-за увеличения денежной массы. И это может привести к ограничению независимости Центрального банка в принятии решений по регулированию финансового рынка с целью удержания процентных ставок в определенных границах ради сохранения возможности государства обслуживать ранее эмитированные инструменты внутренних заимствований. В итоге возможен сценарий глубокого структурного экономического кризиса.

В-четвертых, обслуживание существенного государственного внутреннего долга может растянуться на довольно длительный временной период, что ведет к перенесению долгового бремени на последующие поколения. В результате этого явления следующие поколения экономически активных граждан могут столкнуться с необходимостью погашения долга, выраженной в увеличении налогового бремени или снижении объема предоставляемых государством услуг и гарантий. Также рост таких обязательств может затронуть социальные и иные расходы бюджета, что в дальнейшем повлияет на способность государства выполнять свои обязательства перед обществом. В результате неконтролируемый рост размера государственного внутреннего долга может повлечь за собой не только финансовые, но и социальные риски государства.

Представленное негативное влияние государственного внутреннего долга возможно в случае, когда органы государственной власти бесконтрольно и безответственно используют данный инструмент регулирования бюджетной системы. В случаях, когда эмиссия государственных облигаций как носителя внутреннего долга осуществляется контролируемо и обоснованно, данный инструмент способен демонстрировать действительно благоприятное влияние на экономическую безопасность государства. Во-первых, государственный внутренний долг в отличие от внешних финансовых заимствований как источник финансирования бюджетного дефицита исключает внешнее политическое давление, что важно для сохранения финансового суверенитета государства.

Во-вторых, номинированный в национальной валюте и размещаемый при помощи долговых инструментов на национальном рынке ценных бумаг внутренний долг не провоцирует дополнительные валютные риски. С этой точки зрения данный инструмент более безопасен и обеспечивает соблюдение национальных интересов.

Во-третьих, государственный внутренний долг поддерживает стабильность отечественного рынка ценных бумаг в кризисные периоды, создавая надежные финансовые инструменты. Эти инструменты обеспечивают сохранение финансового капитала частных и большей части институциональных инвесторов не просто внутри страны, но и на финансовом рынке, не провоцируя резкое увеличение спроса на товарном рынке, который может стать причиной неконтролируемой инфляции.

В-четвертых, средства, аккумулированные посредством размещения государственных внутренних заимствований, позволяют смягчить возможную рецессию, поддерживать стратегически важные отрасли путем целесообразного перераспределения ресурсов в соответствии с долгосрочными целями, а также финансировать наиболее важные инвестиционные проекты, которые имеют критическое значение для социально-экономического развития.

В-пятых, ценные бумаги, используемые для размещения государственных внутренних заимствований, дают населению возможность обеспечивать собственное долгосрочное сбережение. Это повышает доверие общества к государственным инструментам регулирования экономики, что для обеспечения политической и социальной стабильности является крайне важным аспектом. Следовательно, государственный внутренний долг является не только экономическим инструментом, но и политическим решением, неразрывно связанным с экономической безопасностью государства.

Проведенный в работе анализ позволяет сделать вывод о тесной связи между экономической безопасностью Российской Федерации как общей характеристикой, отражающей уровень социально-экономического развития, и решениями в области формирования государственного внутреннего долга. Обеспечивая сохранение суверенитета и возможность поддерживать национальную экономику в период циклических изменений, государственный внутренний долг стал полноценным инструментом регулирования бюджетной политикой в период стабильного дефицита. Увеличение объема государственного внутреннего долга в абсолютных цифрах в настоящее время не формирует для отечественной экономики значительных угроз, а наоборот позволяет поддерживать стабильность экономических процессов, сохраняя при этом привычный уровень экономической безопасности. Но при этом органам государственной власти необходимо осознавать, что дальнейший неконтролируемое увеличение размера государственного внутреннего долга может спровоцировать в дальнейшем существенные негативные изменения в национальной экономике.

В целом государственный внутренний долг является эффективным инструментом управления дефицитом бюджета, но его влияние на состояние национальной экономики и экономическую безопасность государства определяется прежде всего качеством принимаемых решений и влиянием на состояние экономических и политических институтов в современных условиях. Именно оптимальный размер государственного внутреннего долга позволяют извлекать полезный эффект от его использования в процессе управления финансовой системой для поддержания социально-экономического развития, тогда как необоснованные решения в этой области способны подорвать национальные интересы и снизить уровень экономической безопасности государства.

Список источников

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации : федер. закон от 31 июля 1998 г. №145-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс».
2. Астраханцева А.С. Актуальные вопросы интеграционного стратегического анализа внешней и внутренней среды малых предприятий торговли / А.С. Астраханцева // Экономика и предпринимательство. – 2021. – 10. – С. 1464-1467.
3. Бородавко Л.С. Государственный внешний долг как фактор экономической безопасности государства / Л.С. Бородавко, Е.В. Горбунова // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2025. – №4. – С. 270-277.
4. Головань С.А. Налоговое стимулирование благотворительности: оценка эффективности льгот на примере банковского сектора / С.А. Головань // Baikal Research Journal. – 2016. – № 2. – С. 6.
5. Истомина Н.А. Об управлении бюджетным дефицитом в условиях современных вызовов / Н.А. Истомина, Г.М. Фелихо Кассиус // Тренды развития современного общества:

управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты : сборник научных статей 14-й Всероссийской научно-практической конференции. – Курск, 2024. – С. 171-173.

6. Инфраструктурные аспекты управления социально-экономическими системами / И. Ю. Сольская, О. И. Русакова, А. С. Меркулов [и др.]. - Иркутск: Иркутский государственный университет путей связи, 2022. - 310 с.

7. Левин В.С. Государственные облигации Российской Федерации как источник покрытия дефицита бюджета: история и современность / В.С. Левин, А.Ю. Колодяжная // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. – 2015. – №3. – С. 260-263.

8. Минаева В.С. Источники финансирования дефицита бюджета Российской Федерации: перспективы и тенденции / В.С. Минаева, В.А. Видяшева, М.А. Ажмуратова // Экономика и парадигма нового времени. – 2024. – №1. – С. 55-59.

9. Миронова В.М. Формирование и управление средствами ФНБ / В.М. Миронова, О.А. Рябущенко // Финансовые аспекты структурных преобразований в экономике. – 2022. – №8. – С. 46-50.

10. Николайчук О.А. Влияние государственного долга на экономическую безопасность России / О.А. Николайчук // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. – 2014. – № 2. – С. 93-100.

11. Парасоцкая Н.Н. Плюсы и минусы государственных заимствований и государственного долга для бюджетной системы России / Н.Н. Парасоцкая, Н.Д. Яковлев // Учет. Анализ. Аудит. – 2019. – №4. – С. 61-69.

12. Рогатенюк Э.В. Индикативный анализ долговой безопасности Российской Федерации / Э.В. Рогатенюк // Ученые записки Крымского университета имени В.И. Вернадского. – 2018. – №2. – С. 123-134.

13. Социально-экономические механизмы на транспорте / Е.Л. Андреянова, Н.А. Анисимова, Н.А. Афанасьева [и др.]. - Иркутск: Иркутский государственный университет путей связи, 2025. - 236 с.

14. Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации : офиц. сайт. – Режим доступа: <https://minfin.gov.ru>

15. Маркелов Р. Минфин допустил рост госдолга в этом году сверх плана. В чем причина и как бюджет будет "держат баланс" в следующем году? [Электронный ресурс] / Р. Маркелов // Российская газета. – Режим доступа: <https://rg.ru/2025/09/09/stechenie-obiazatelstv.html> (дата обращения 12.10.2025)

16. Минфин будет дополнительно наращивать объем заимствований. – Режим доступа: <https://tass.ru/ekonomika/25000967> (дата обращения 12.10.2025)

Сведения об авторах

Бородавко Любовь Сергеевна – к.э.н., доцент кафедры «Финансовый и стратегический менеджмент», Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, Россия

Горбунова Екатерина Вячеславовна – студент 4 курса, специальность Экономическая безопасность, Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, Россия

Information about the authors

Borodavko Lyubov Sergeevna - Candidate of Economic Sciences, Associate professor, Department of Financial and Strategic Management, Irkutsk State Transport University, Irkutsk, Russia

Gorbunova Ekaterina Vyacheslavovna – 4th year student, specialty Economic security, Irkutsk State Transport University, Irkutsk, Russia

УДК 336.64

DOI 10.26118/2782-4586.2025.79.10.032

Головань Софья Андреевна

Иркутский государственный университет путей сообщения (ИрГУПС)

Методика добавленной стоимости для оценки инвестиционной привлекательности компании

Аннотация. В статье исследуется применение методики экономической добавленной стоимости (EVA) для комплексной оценки инвестиционной привлекательности компании на примере ПАО «Сургутнефтегаз» за период 2021–2023 гг. Автор проводит критический анализ традиционных показателей эффективности, обосновывая преимущества стоимостного подхода к управлению. В работе представлен поэтапный расчет EVA с детализацией методологических аспектов определения NOPAT, инвестированного капитала и WACC. Эмпирическая часть содержит анализ динамики ключевых финансовых показателей компании, выявляя разнонаправленные тенденции в их изменении. Научная новизна исследования заключается в верификации эффективности использования капитала компании в условиях волатильности макроэкономической среды. Результаты демонстрируют, что несмотря на наличие отдельных негативных тенденций в рентабельности, стабильно положительные значения EVA подтверждают способность компании создавать стоимость для акционеров и сохранять инвестиционную привлекательность.

Ключевые слова: Экономическая добавленная стоимость (EVA), инвестиционная привлекательность, средневзвешенная стоимость капитала (WACC), инвестированный капитал, рентабельность, финансовый анализ, ПАО «Сургутнефтегаз».

Golovan Sofia Andreevna

Irkutsk State University of Railway Transport (IrGUPS)

Value-added methodology for assessing the investment attractiveness of a company

Abstract. This article examines the application of the Economic Value Added (EVA) methodology to comprehensively assess a company's investment attractiveness using PJSC Surgutneftegas as an example for the period 2021–2023. The author provides a critical analysis of traditional performance indicators, substantiating the advantages of a cost-based approach to management. The paper presents a step-by-step calculation of EVA, detailing the methodological aspects of determining NOPAT, invested capital, and WACC. The empirical section analyzes the dynamics of the company's key financial indicators, identifying divergent trends in their change. The scientific novelty of the study lies in verifying the efficiency of the company's capital use in a volatile macroeconomic environment. The results demonstrate that, despite some negative trends in profitability, consistently positive EVA values confirm the company's ability to create value for shareholders and maintain investment attractiveness.

Key words: Economic value added (EVA), investment attractiveness, weighted average cost of capital (WACC), invested capital, profitability, financial analysis, PJSC Surgutneftegas.

Инвестиционная привлекательность представляет собой комплексную экономическую категорию, интегрирующую характеристики финансовой устойчивости, результативности деятельности, уровня риска, рыночной капитализации и параметры внешней среды. Данный синтез свойств формирует основу для оценки перспектив развития компании и определения параметров инвестиционных вложений.

Ключевым элементом управления экономическими системами выступает процесс разработки финансовой стратегии. В ее структуре выделяются долгосрочные целевые ориентиры финансовой деятельности, а также организационно-методический инструментарий, обеспечивающий их достижение. Эффективный механизм управления финансовыми ресурсами выступает не только гарантом текущей операционной устойчивости предприятия, но и детерминантой реализации его стратегических установок.

В современных финансовых стратегиях доминирующей парадигмой стала максимизация благосостояния акционеров, которое оценивается через совокупный доход от инвестиций, включающий дивидендные выплаты и прирост капитала. Детерминантой последнего выступает рыночная стоимость акций, формирующаяся под влиянием комплекса эндогенных и экзогенных факторов. В данном контексте финансовая информация служит ключевым инструментом для стейкхолдеров при оценке текущих результатов деятельности компании и формировании прогнозов.

Эмпирические исследования [1] свидетельствуют об отсутствии единого финансового показателя, способного адекватно объяснить вариативность благосостояния акционеров и степень долгосрочной инвестиционной привлекательности компании. В связи с этим, критерии для оценки инвестиционной привлекательностью должны обладать высокой корреляцией с указанным благосостоянием и быть устойчивыми к вероятностным рыночным колебаниям. Традиционные метрики, такие как чистая операционная прибыль до уплаты налогов и процентов, рентабельность инвестиций и рентабельность собственного капитала подвергаются критике в академической литературе за игнорирование полной стоимости капитала, что ставит под сомнение адекватность бухгалтерской прибыли как прогноза стоимости компании и индикатора эффективности.

Альтернативой выступают подходы к инвестиционной привлекательности, сфокусированные на стоимости (Value-Based Management), получившие распространение в последние два десятилетия в отечественной практике и более 30 лет в зарубежной. Одной из таких метрик, применяемой для оценки как внутренней, так и внешней эффективности, является показатель Economic Value Added (EVA), разработанный компанией Stern Stewart & Co. Сторонники EVA позиционируют его в качестве оптимального периодического индикатора эффективности, превосходящего традиционные учетные показатели в объяснении изменений благосостояния акционеров [2]. Эмпирические исследования подтверждают тезисы о том, что EVA способствует снижению агентских конфликтов, обладает более тесной связью с доходностью акций и добавляет информативности при объяснении их доходности. EVA определяется как остаточная стоимость, определяемая как разность между чистой операционной прибылью после налогообложения (NOPAT) и стоимостью всего задействованного капитала (Total Capital Employed), взвешенной по средней стоимости капитала (WACC). Таким образом, EVA представляет собой оценку экономической прибыли, превышающей минимально требуемую инвесторами норму доходности на капитал, инвестированный в компанию. Ключевым аспектом расчета является корректное определение стоимости капитала, в частности, стоимости собственного капитала, которая может оцениваться с помощью модели оценки капитальных активов (CAPM).

Рассмотренная литература может быть классифицирована по следующим ключевым тематическим направлениям:

1. Взаимосвязь EVA и доходности акций – наиболее репрезентативная категория научных подходов, включающая анализ потенциальной инвестиционной привлекательности.
2. Корреляция EVA и рыночной добавленной стоимости (MVA) – анализ EVA как прогноза для MVA и факторов стоимости.
3. Эффективность управленческих решений – изучение EVA в контексте агентской теории, систем вознаграждения менеджмента и управления результативностью.

Несмотря на критику традиционных метрик в виде анализа финансовых показателей для прогнозирования инвестиционной привлекательности, они все еще остаются частью предварительного анализа. По результатам проведенного анализа, систематизированным в таблице 1, выявлена положительная динамика большинства финансовых показателей ПАО «Сургутнефтегаз» в период 2021–2023 годов [3].

Таблица 1 – Динамика финансовых показателей ПАО «Сургутнефтегаз» за 2021- 2023 гг.

Наименование показателей	2021 г.	2022 г.	2023г.	Темп роста, %	
				2022/2021	2023/2022
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	513 220 494	60 729 545	1 334 122 850	11,83	2 196,82
Рентабельность основной деятельности, %	20,92	22,46	16,83	-	-
Внеоборотные активы, тыс. руб.	3 969 629 764	3 946 197 533	6 174 269 556	99,41	156,46
Оборотные активы, тыс. руб.	1 871 563 149	2 730 653 483	2 131 856 098	145,9	78,07
Собственный капитал, тыс. руб.	5 435 155 890	6 156 291 884	7 473 479 551	113,27	121,39
Заемный капитал, тыс. руб.	406 037 023	520 559 132	832 646 103	128,2	159,95
Соотношение собственного и заемного капитала	13,39	11,83	8,98	88,34	75,9
Оборачиваемость оборотных активов	1,01	0,85	1,04	84,15	122,32
Рентабельность собственного капитала, %	9,44	0,99	17,89	10,48	1807,07

Динамика чистой прибыли характеризуется разнонаправленностью: в 2022 году наблюдалось сокращение на 452 490 949 тыс. руб., тогда как в 2023 году – существенный рост на 1 273 393 305 тыс. руб. Показатель рентабельности основной деятельности увеличился в 2022 году на 1,54 процентных пункта, но в 2023 году снизился на 5,63 процентных пункта. Коэффициент соотношения собственного и заемного капитала демонстрирует устойчивую отрицательную динамику на протяжении трехлетнего периода, что свидетельствует об опережающих темпах роста собственных средств относительно заемных источников финансирования.

Анализ структуры активов выявил рост внеоборотных активов: на 321 808 449 тыс. руб. в 2021 году и на 413 466 537 тыс. руб. в 2022 году; увеличение оборотных активов: на 377 651 185 тыс. руб. в 2021 году и на 173 861 118 тыс. руб. в 2022 году. Динамика капитала характеризуется ростом собственного капитала: на 703 953 756 тыс. руб. в 2021 году и на 446 117 497 тыс. руб. в 2022 году, диверсифицированной динамикой заемного капитала в виде снижения на 4 494 122 тыс. руб. в 2021 году с последующим ростом на 141 210 158 тыс. руб. в 2022 году.

Преобладание собственного капитала над заемным подтверждает стратегию финансирования деятельности компании преимущественно за счет собственных средств. Показатель оборачиваемости активов снизился в 2022 году на 0,16 пункта, но восстановился в 2023 году с приростом на 0,19 пункта, что коррелирует с динамикой выручки в соответствующие периоды. Рентабельность собственного капитала сократилась в 2022 году на 8,45%, однако в 2023 году зафиксирован значительный рост на 16,9%. Наблюдается неоднородная динамика внеоборотных активов: незначительное снижение в

2022 году (с 3 969,63 до 3 946,20 млн руб.) сменилось резким ростом в 2023 году до 6 174,27 млн руб., что может свидетельствовать о реализации масштабной инвестиционной программы и стратегии расширения бизнеса.

Визуализация динамики активов предприятия за анализируемый трехлетний период представлена на рисунке 1.

По результатам проведенного анализа динамики финансовых показателей можно констатировать следующее. Динамика оборотных активов демонстрирует выраженную нелинейность. В 2022 году зафиксирован их значительный прирост — с 1 871,56 млн руб. до 2 730,65 млн руб. Данное увеличение может быть обусловлено интенсификацией операционной деятельности, выразившейся в росте объемов продаж, либо в накоплении товарно-материальных запасов. Однако в 2023 году последовала коррекция показателя до уровня 2 131,86 млн руб., что, вероятно, является следствием реализации мероприятий по оптимизации структуры оборотных средств или снижения деловой активности.

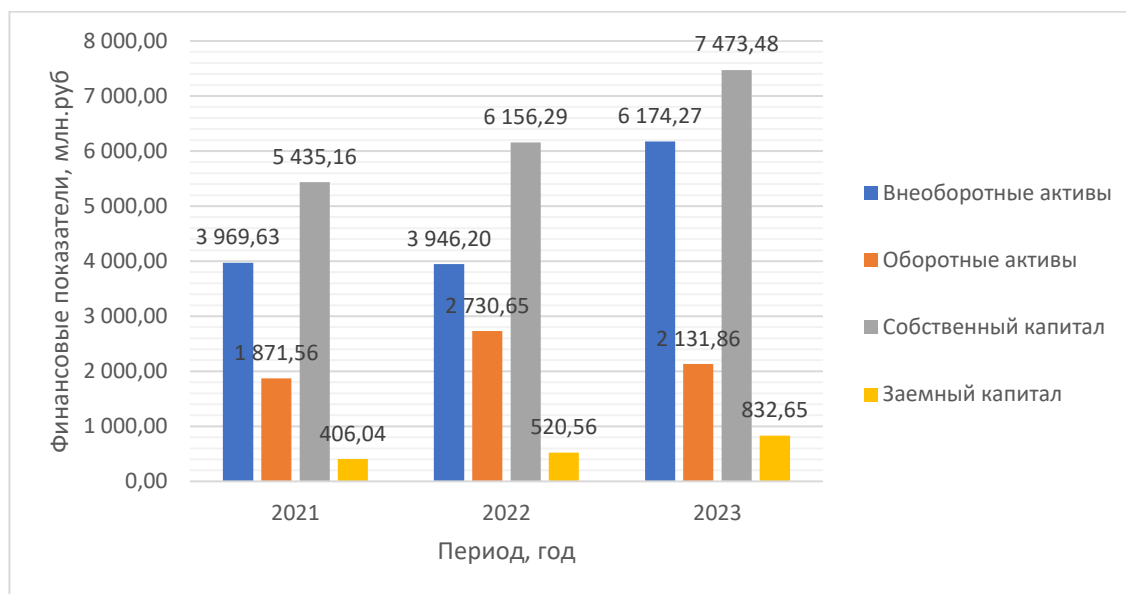


Рисунок 1 – Динамика имущества и источников имущества ПАО «Сургутнефтегаз» за 2021- 2023 гг.

Анализ структуры капитала выявляет устойчивую положительную динамику. Наблюдается стабильный рост собственного капитала: с 5 435,16 млн руб. в 2021 году до 6 156,29 млн руб. в 2022 году и до 7 473,48 млн руб. в 2023 году. Указанная тенденция свидетельствует о повышении уровня финансовой автономии и устойчивости компании, а также о её способности к аккумуляции reinvestируемой прибыли.

Параллельно отмечается увеличение объема заемного капитала: с 406,04 млн руб. в 2021 году до 520,56 млн руб. в 2022 году и до 832,65 млн руб. в 2023 году. Это указывает на активное привлечение компанией долговых инструментов для финансирования своей операционной и инвестиционной деятельности. Комплексная оценка позволяет сделать вывод о наличии положительной макроэкономической тенденции в развитии компании. Рост собственного капитала в совокупности с увеличением объема внеоборотных активов (как отмечено ранее) сигнализирует о реализации стратегии расширения бизнеса и укрепления его финансового потенциала.

Вместе с тем, наблюдаемое наращивание заемного капитала обуславливает необходимость проведения детальной оценки структуры обязательств, анализа условий их обслуживания и оценки долговой нагрузки на cash flow компании для минимизации потенциальных финансовых рисков. Так, исходя из данных бухгалтерского баланса, величина заемного капитала компании состоит преимущественно из кредиторской

задолженности, отложенных налоговых обязательств и оценочных обязательств. При этом отсутствуют заемные средства, привлеченные на стоимостной основе.

Расчет EVA для ПАО «Сургутнефтегаз» осуществлялся в данной работе по следующему алгоритму:

1. Определение прибыли до уплаты процентов и налогов (ЕВІТ);
2. Расчет чистой операционной прибыли после налогообложения (NORAT);
3. Оценка величины инвестированного капитала (ИК);
4. Расчет средневзвешенной стоимости капитала (WACC);
4. Моделирование экономической добавленной стоимости (EVA).

Полученные данные по компании представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Моделирование экономической добавленной стоимости (EVA)

Показатель	2021	2022	2023
ЕВІТ, млн., руб.	615 293 749	104 268 698	1 607 422 318
NORAT, млн., руб	492 234 999, 2	83 414 958, 4	1 285 937 854, 4
ИК, млн., руб	5 570 010, 4	6 410 353, 2	7 914 868,9
WACC, %	6,9	0,98	17,9
EVA, млн., руб	491 850 668, 2	82 786 743,9	1 284 521 092,9

Положительное значение EVA свидетельствует о том, что доходность на инвестированный капитал превышает требуемую инвесторами норму отдачи, что в конечном итоге детерминирует рост рыночной стоимости компании. Показатель экономической добавленной стоимости (EVA) выполняет функцию информационного инструмента для инвестора, раскрывая структуру финансирования компании и объем капитала, необходимый для генерации целевой прибыли. EVA позволяет дифференцировать стратегии использования инвестированного капитала: реинвестирование в развитие или максимизацию текущей доходности.

За анализируемый период показатель NORAT значительно снижался в 2022 году на фоне санкционного давления и снижения выручки от продаж (рис.2). Он представляет собой более точный и методологически корректный показатель для оценки операционной эффективности и создания экономической стоимости чем показатель чистой прибыли, так как он учитывает налоговые расходы, но исключает искажающее влияние финансового рычага. При этом иногда трактовка данного показателя искажается при сравнении разных компаний из одной отрасли при использовании налоговых льгот [4].

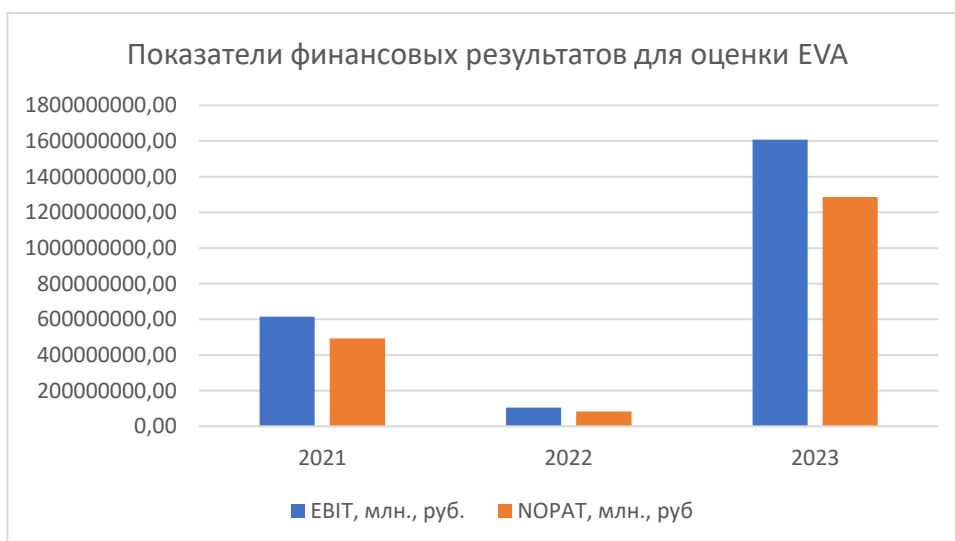


Рисунок 2 – Динамика показателя ЕВІТ и NORAT ПАО «Сургутнефтегаз» за 2021-2023 гг.

На рисунке 3 представлена динамика инвестированного капитала за 2021-2023 гг. Инвестированный капитал – денежный капитал, определяющий потребности предприятия в финансировании своей основной деятельности и расширенного воспроизводства. За анализируемый период компания постепенно наращивала инвестированный капитал даже в 2022 году при снижении остальных финансовых показателей.

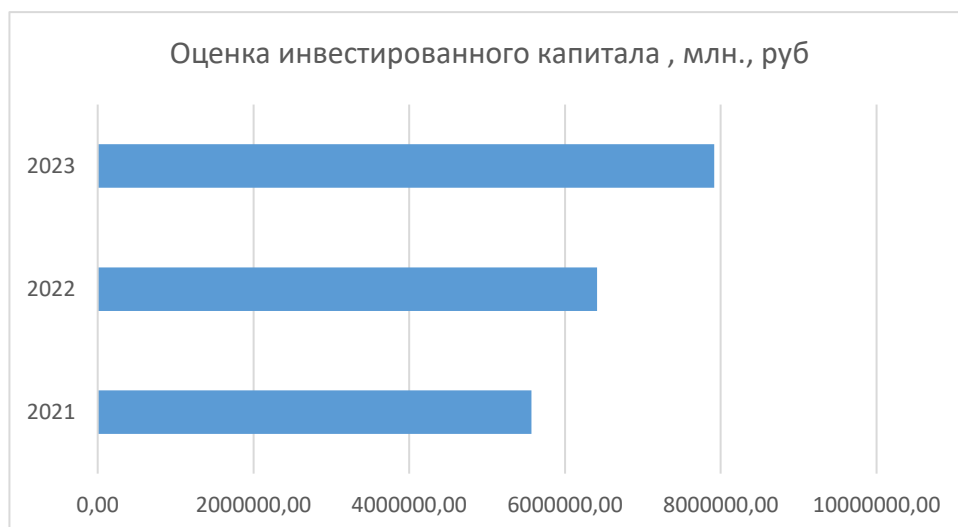


Рисунок 3 – Динамика инвестированного капитала ПАО «Сургутнефтегаз» за 2021-2023 гг.

Следующим показателем для моделирования EVA является показатель средневзвешенной стоимости капитала. За анализируемый период в структуре заемного капитала компании отсутствовали заемные средства на стоимостной основе (кредиты, займы, эмитированные долговые ценные бумаги), что объясняет отсутствие процентов к уплате в структуре расходов компании. Таким образом, за 3 года средневзвешенная стоимость капитала для анализа экономической добавленной стоимости полностью совпадала со стоимостью собственного капитала компании. На рисунке 4 представлена итоговая величина показателя экономической добавленной стоимости. На основании полученных данных можно сделать вывод, что компания демонстрирует значительные положительные значения EVA на протяжении всего анализируемого периода, что свидетельствует об эффективном использовании капитала и создании добавленной стоимости. Несмотря на существенную волатильность ставки WACC (по причине колебания стоимости собственного капитала) и абсолютных значений прибыли, способность генерировать положительную EVA указывает на устойчивость операционной модели и эффективное управление капиталом.



Рисунок 4 – Динамика экономической добавленной стоимости ПАО «Сургутнефтегаз» за 2021- 2023 гг.

Стабильно высокая EVA позиционирует компанию как привлекательный объект для инвестиций, ориентированных на компании с подтвержденной способностью к созданию стоимости. Ключевым отличием является учет альтернативной стоимости капитала, что позволяет оценить не только явные, но и неявные (вмененные) издержки. Показатель EVA обеспечивает синхронизацию финансовых целей собственников и инвесторов. Проведенный анализ инвестиционной привлекательности ПАО «Сургутнефтегаз» выявил неоднозначную динамику. С одной стороны, отмечается снижение чистой прибыли и ухудшение показателей оборачиваемости активов в 2022 году, а также снижение показателя рентабельности собственного капитала. При этом в аналогичном году к снижению рентабельности привел значительный рост собственного капитала за счет нераспределенной прибыли прошлых лет на фоне одновременного снижения чистой прибыли, что нельзя характеризовать как однозначно негативный показатель. Стабильно высокие положительные значения EVA свидетельствуют о том, что доходность инвестированного капитала компании систематически превышает требуемую норму, создавая предпосылки для роста ее рыночной стоимости.

Таким образом, несмотря на наличие отдельных негативных тенденций, ПАО «Сургутнефтегаз» сохраняет инвестиционную привлекательность, обусловленную способностью эффективно создавать стоимость для акционеров, что подтверждается методологией EVA. Совокупность показателей инвестиционной привлекательности отдельных компаний, определяемый структурой капитала, влияет на общий инвестиционный климат в стране [5;6]. Для формирования обоснованных инвестиционных решений необходим дальнейший мониторинг финансовых рисков и углубленный анализ в разрезе отраслевых и макроэкономических факторов [7].

Список источников

1. Tortella B. D., Brusco S. The Economic Value Added (EVA): an analysis of market reaction // *Advances in Accounting*. – 2003. – Т. 20. – С. 265-290.
2. Sharma A. K., Kumar S. Economic value added (EVA)-literature review and relevant issues // *International journal of economics and finance*. – 2010. – Т. 2. – №. 2. – С. 200-220.
3. Официальный сайт ПАО «Сургутнефтегаз»: [сайт]. – URL: https://www.surgutneftegas.ru/investors/essential_information/reporting/ (дата обращения: 07.03.2025).
4. Головань, С. А. Налоговое стимулирование благотворительности: оценка эффективности льгот на примере банковского сектора / С. А. Головань // *Baikal Research Journal*. – 2016. – Т. 7, № 2. – С. 6. – DOI 10.17150/2411-6262.2016.7(2).6. – EDN VREKRZ.
5. Бородавко, Л. С. Инвестиционный климат России / Л. С. Бородавко // *Экономика и бизнес: теория и практика*. – 2020. – № 12-1(70). – С. 108-115. – DOI 10.24411/2411-0450-2020-11027. – EDN BLOSEQ.
6. Дугар-Жабон Р. С., Сенотрусова П. К. Теория управления структурой капитала компании // *Вестник Ангарского государственного технического университета*. – 2018. – №. 12. – С. 249-253.
7. Головань, С. А. Теоретические подходы к определению рисков стартап проектов / С. А. Головань, В. В. Беднарж // *Актуальные вопросы современной экономики*. – 2022. – № 11. – С. 351-357. – EDN JBXSAE.

Сведения об авторах

Головань Софья Андреевна – к.э.н., доцент, зав. кафедрой «Финансовый и стратегический менеджмент», Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, Россия

Information about the authors

Golovan Sofia Andreevna - Candidate of Economic Sciences, Head of Department of Financial and Strategic Management, Irkutsk State Transport University, Irkutsk, Russia

УДК 338.48

DOI 10.26118/2782-4586.2025.10.53.034

Астраханцева Арина Сергеевна

Иркутский государственный университет путей сообщения (ИрГУПС)

Александрова Елизавета Вячеславовна

Иркутский государственный университет путей сообщения (ИрГУПС)

Перспективы развития сбытовой деятельности предприятий общественного питания с использованием информационных технологий

Аннотация. В статье рассматриваются современные тенденции и перспективы развития сбытовой деятельности предприятий общественного питания с применением информационных технологий. Проанализированы ключевые проблемы отрасли за последние годы, включая влияние пандемии, инфляции и кадрового дефицита, а также пути адаптации ресторанного бизнеса к новым экономическим условиям. Особое внимание уделено роли цифровых решений в оптимизации сбытовых процессов, повышении эффективности управления и улучшении качества обслуживания клиентов. Рассмотрены примеры внедрения в деятельность предприятий общественного питания автоматизированных систем и различных агрегаторов доставки, в качестве как инструментов цифровизации процесса сбыта и расширения каналов продаж на примере предприятий, располагающихся на территории Иркутской области.

Ключевые слова: сбытовая деятельность, общественное питание, информационные технологии, цифровизация, автоматизация.

Astrakhantseva Arina Sergeevna

Irkutsk State Transport University, Irkutsk, Russian Federation (IrGUPS)

Alexandrova Elizaveta Vyacheslavovna

Irkutsk State Transport University, Irkutsk, Russian Federation (IrGUPS)

Prospects for the sales activities development of public catering enterprises using information technologies

Abstract. The article discusses current trends and prospects for the development of marketing activities of catering enterprises using information technology. The key problems of the industry in recent years analyzed, including the impact of the pandemic, inflation and staff shortages, as well as ways to adapt the restaurant business to new economic conditions. Special attention paid to the role of digital solutions in optimizing sales processes, improving management efficiency and improving customer service. Examples of the implementation of automated systems and delivery aggregators as tools for digitalizing sales and expanding sales channels using the example of the Irkutsk region.

Keywords: sales activities, catering, information technology, digitalization, automation.

Сбыт играет ключевую роль в деятельности любого предприятия, независимо от его масштабов и сферы деятельности. Именно сбыт завершает производственный процесс, обеспечивая превращение произведённой продукции или оказанных услуг в денежные средства, а значит создаёт основу для получения прибыли и дальнейшего развития бизнеса. От эффективности системы сбыта напрямую зависят финансовые результаты предприятия, его конкурентоспособность и устойчивость на рынке.

Современные предприятия работают в условиях высокой конкуренции, насыщенности рынка и постоянно меняющихся потребительских предпочтений. В таких условиях сбыт уже не ограничивается только реализацией готовой продукции, поскольку

он включает маркетинг, логистику, сервисное сопровождение и управление взаимоотношениями с клиентами. Эффективная сбытовая политика позволяет не только увеличить объёмы продаж, но и укрепить доверие покупателей, повысить лояльность к бренду, а также обеспечить стабильный спрос на продукцию.

В последние годы совершенно особое значение приобретает использование цифровых технологий в организации процесса сбыта. Онлайн-торговля, электронные платформы, системы управления клиентскими данными (CRM), аналитика спроса и инструментальные панели позволяют предприятиям быстро реагировать на изменения рынка, сокращать издержки и повышать качество обслуживания. Все перечисленное делает процесс сбыта не просто функцией продаж, а стратегическим направлением, влияющим на общую эффективность бизнеса. [1]

Сбытовая деятельность является одной из ключевых функций предприятия общественного питания, поскольку именно она обеспечивает превращение производимых блюд и услуг в реальные доходы, формирует финансовую устойчивость и конкурентоспособность организации. Без эффективной системы сбыта даже высокое качество продукции, удачное меню или привлекательный интерьер не способны гарантировать стабильный поток клиентов и прибыль.

В условиях насыщенного рынка ресторанных услуг и высокой конкуренции сбыт приобретает стратегическое значение. Он включает не только реализацию готовой продукции, но и комплекс мероприятий по продвижению, формированию лояльности потребителей, управлению отношениями с клиентами и созданию позитивного имиджа заведения. Для предприятий общественного питания особенно важно выстраивать эффективные коммуникации с потребителями, ведь решения о выборе ресторана часто принимаются эмоционально и под влиянием имиджа, отзывов и онлайн репутации того или иного заведения.

Информационные технологии значительно расширяют возможности предприятий общественного питания в области сбыта. Использование цифровых платформ, систем онлайн-заказов, программ лояльности, мобильных приложений и инструментов аналитики позволяет оперативно реагировать на запросы потребителей, оптимизировать обслуживание и повышать качество клиентского опыта. Кроме того, внедрение CRM-систем помогает персонализировать сбытовую стратегию, прогнозировать спрос и удерживать постоянных клиентов. [2]

После некоторого восстановления в 2020 году ресторанный бизнес как отрасль народного хозяйства в следующем, 2021 году так и не достигла показателей 2019 года: оборот предприятий общественного питания снизился на 4,4% (в сопоставимых ценах). Тем не менее, в крупнейших городах страны наблюдался уверенный рост. Так, оборот ресторанов, кафе и баров в городе Москве по итогам 2021 года достиг 375,6 млрд рублей, что на 40,6 % превышает показатель предыдущего года, а в Санкт-Петербурге объем выручки вырос на 44,8 %, составив 101,81 млрд рублей.

По мнению экспертов, основными факторами восстановления стали накопленный потребительский спрос, желание граждан вернуться к привычным формам отдыха, сезонный рост посещаемости в летний период, а также появление свободных площадей после ухода предприятий, не выдержавших последствий пандемии [3].

В 2022 году ресторанный бизнес вновь оказался под давлением, в основном из-за геополитической нестабильности и ослабления потребительских доходов. По данным различных источников оборот отрасли достиг 2,9-3 трлн рублей, что составило +2,5% к уровню предыдущего года. Однако этот прирост был обусловлен преимущественно ростом цен, вызванным высокой инфляцией, прогнозируемой Банком России на уровне 12-13%. [4]

Несмотря на сложную макроэкономическую ситуацию, предприятия общественного питания продолжали адаптироваться. Уже к началу 2023 года в стране функционировало свыше 300 тыс. точек общепита (включая столовые на предприятиях и в учебных

учреждениях), а общее количество заведений превысило 430 тыс., что на 4% больше показателя 2022 года. [5]

Основными трудностями 2023 года стали рост затрат и нехватка квалифицированных кадров. В 2024 году эти проблемы усугубились: повышение себестоимости продукции, рост зарплат и дефицит персонала заставили предпринимателей пересматривать бизнес-модели, внедрять цифровые технологии и снижать маржинальность с целью удержать клиентов. При этом массовых закрытий организаций в рассматриваемом секторе экономики не произошло, напротив, часть компаний расширяла деятельность в регионах и за рубежом, а также активно внедряла роботизацию как в процессах доставки, так и в целом. Интерес потребителей к питанию вне дома продолжал расти, формируя признаки постепенного восстановления спроса. [6]

К началу 2025 года ресторанная индустрия столкнулась с новым витком системных вызовов. Посещаемость кафе и ресторанов снизилась примерно на треть, а темпы открытия новых заведений уменьшились в 4,5 раза по сравнению с предыдущими годами. Даже крупные сети, такие как «Шоколадница» и «Ваби Саби», временно приостановили развитие. Это отражает не только падение покупательной способности, но и изменение потребительских предпочтений: всё больше россиян отдают предпочтение форматам «с собой» и «дарк-китчен», позволяющим экономить на визитах в традиционные рестораны.

Серьёзное влияние на отрасль оказывает рост издержек. Согласно данным Росстата, в 2024 году овощи и фрукты подорожали на 22,1%, себестоимость производства молока выросла на 24% (по сравнению с 2022 годом), а цена на семгу и аквакультуры достигла 1860 руб./кг, что на 40% выше уровня 2023 года. Эти тенденции ведут к увеличению себестоимости производимой продукции, оптимизации ассортимента и поиску более доступных поставщиков.

Дополнительное давление оказывает кадровый дефицит. Предприятия общественного питания остро нуждаются в официантах, поварах, кассирах и курьерах, что приводит к росту фонда оплаты труда и затрудняет подбор персонала, в особенности в регионах.

Кроме того, на динамику рынка негативно влияют высокие кредитные ставки и нехватка подходящих мест для размещения заведений. Повышение ключевой ставки делает заемное финансирование менее доступным, а ограниченное количество привлекательных площадей сдерживает развитие новых проектов.

Отдельной проблемой становится рост маркетинговых расходов: стоимость привлечения одного клиента ежегодно увеличивается на 20–30%. В этих условиях предприятиям необходимо активнее внедрять инструменты аналитики, развивать персонализированные программы лояльности и автоматизировать маркетинговые процессы.

Совокупность указанных факторов формирует новую экономическую реальность ресторанного бизнеса. Успеха в настоящее время достигают те компании, которые способны гибко реагировать на изменения, внедрять цифровые технологии, оптимизировать затраты и повышать эффективность управления. В современных условиях автоматизация, включая использование современных POS-систем и аналитических платформ, становится не просто фактором повышения эффективности, а основой устойчивости и конкурентоспособности предприятий. [7]

После пандемии в 2020 году сектор общественного питания в регионе начал восстанавливаться и показал существенный рост в период с 2021 по 2022 гг. Это выражалось в увеличении оборота отрасли, расширении объёма платных услуг и общем положительном тренде розничной торговли и сферы услуг в регионе.

Оборот общественного питания в Иркутской области в 2021 году вырос по сравнению с 2020 годом на 37,4 % и составил 18,5 млрд рублей.

В городе Иркутске оборот общественного питания на начало 2021 года (в сравнении с предыдущим годом) увеличился на 10,5 % в сопоставимых ценах и равнялся примерно 2 млрд рублей. В отчётных материалах региона отмечалось восстановление спроса и рост

платных услуг населению (включая сферу общественного питания) – в результате снятия ограничительных мер и роста потребительской активности.

Согласно данным территориального органа Росстата, в 2022 году оборот предприятий общественного питания Иркутской области увеличился на 20,8% по сравнению с 2021 годом и достиг 26,9 млрд. рублей.

По итогам первого полугодия 2022 года отрасль общественного питания региона продемонстрировала устойчивый рост оборота. Данный показатель оценивался в 11,7 млрд рублей, что составляет 114 % от уровня аналогичного периода предыдущего года. [8]

В 2023 году предприятия общественного питания Иркутской области продолжили демонстрировать устойчивый рост. Согласно данным территориального органа Росстата, оборот предприятий общественного питания составил 34,0 млрд. руб.

Согласно статистическим данным, в 2024 году оборот предприятий общественного питания достиг 39,4 млрд рублей, что на 6,4% больше по сравнению с 2023 годом.

Не меньшей популярностью среди населения пользовались и бытовые услуги, поскольку их совокупный объём производства и сбыта за год составил 17,2 млрд рублей, увеличившись на 5,4% относительно предыдущего периода. [9]

Рассмотрим динамику оборота предприятий общественного питания в Иркутской области в 2020-2024 гг., представленную на рисунке 1.

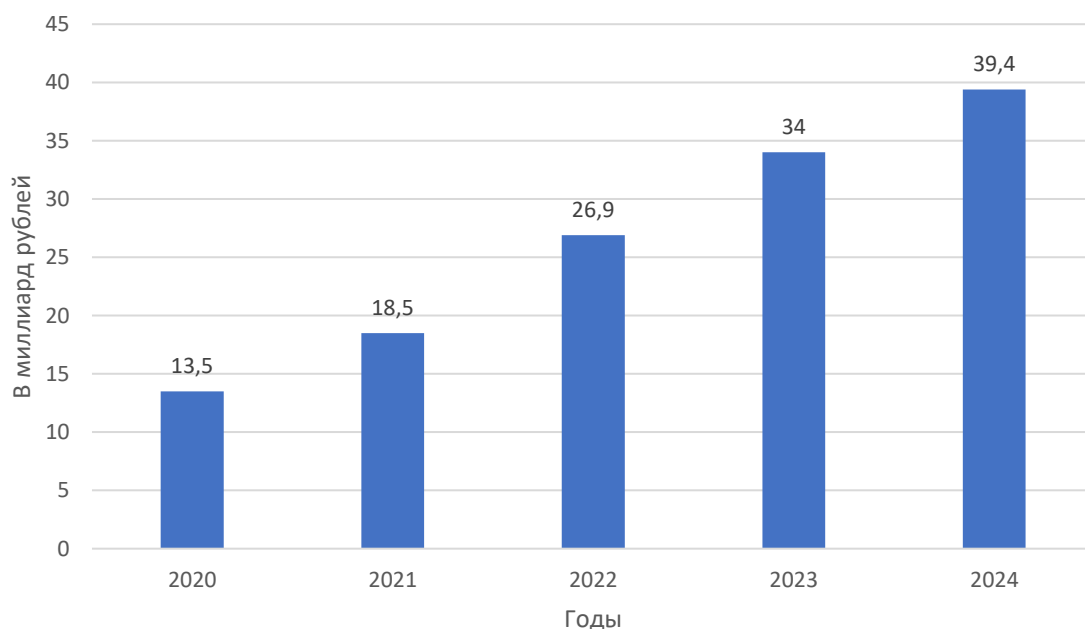


Рисунок 1 – Динамика оборота предприятий общественного питания в Иркутской области 2020-2024 гг., в миллиард рублей

В 2020 году наблюдалось падение рассматриваемых показателей в результате пандемии COVID-19, ограничений на работу заведений и снижения потребительской активности. Многие предприятия временно закрылись или перешли в формат доставки на дом, что значительно сократило общий оборот.

В 2021 году ситуация улучшилась, поскольку снятие ограничительных мер и накопленный отложенный спрос привели к росту на 37,4 %. Люди начали чаще посещать кафе и рестораны, увеличились траты на отдых и досуг.

В 2022 году оборот вырос ещё на 20,8 % благодаря развитию сервисов доставки, цифровизации управления продажами и расширению ассортимента услуг. Кроме того, инфляция и рост цен частично увеличили номинальные показатели оборота.

В 2023 году сохранялась тенденция роста (до 34 млрд руб.), чему способствовали активное восстановление потребительского рынка, открытие новых точек питания и внедрение POS-систем, позволяющих оптимизировать бизнес-процессы.

К 2024 году темпы роста замедлились (до 6,4 %), что объясняется насыщением рынка, ростом издержек на продукты и оплату труда, а также снижением покупательной способности населения. Тем не менее общий оборот достиг 39,4 млрд руб., что отражает устойчивость отрасли и её адаптацию к новым экономическим условиям.

Анализируя отраслевые изменения за ряд рассматриваемых лет, можно сделать вывод о том, что в условиях цифровизации экономики информационные технологии играют ключевую роль в повышении эффективности сбытовой деятельности предприятий. Современный сбыт невозможно представить без автоматизированных систем управления, которые обеспечивают интеграцию всех звеньев производственно-сбытовой цепи – от планирования выпуска продукции до взаимодействия с конечным потребителем. Информационные технологии позволяют сделать процесс реализации более прозрачным, гибким и управляемым, а также способствуют быстрому реагированию на изменения рыночной конъюнктуры.

Одной из важнейших функций ИТ в сбыте является оптимизация каналов распределения и обеспечение бесперебойного взаимодействия между производителями, посредниками и покупателями. Благодаря цифровым решениям предприятия получают возможность использовать многоканальные и омниканальные модели продаж, сочетая традиционные и онлайн-инструменты. Это особенно важно в условиях усиления конкуренции, когда успех компании определяется скоростью обработки заказов, качеством обслуживания и персонализированным подходом к клиенту. [10]

Внедрение специализированных программных продуктов, таких как системы управления складом (WMS), транспортной логистикой (TMS) и клиентскими отношениями (CRM), обеспечивает точность учета, контроль запасов, автоматизацию документооборота и повышение скорости обработки заказов. Применение таких решений интегрирует сотрудников предприятия в единое информационное пространство, минимизирует ошибки и снижает затраты на организацию продаж.

Кроме того, развитие электронной коммерции привело к тому, что сбыт стал все более цифровизированным, поскольку на сегодняшний день цифровые платформы позволяют отслеживать заказы в реальном времени, управлять логистикой, получать аналитику о поведении покупателей и корректировать сбытовую стратегию. Таким образом, информационные технологии не просто поддерживают процесс реализации, но и формируют стратегическое преимущество предприятия, повышая его конкурентоспособность и устойчивость на рынке.

В целом, роль информационных технологий в сбытовой деятельности заключается в создании эффективной, адаптивной и клиентоориентированной системы, обеспечивающей стабильный рост продаж и повышение прибыльности бизнеса. [11,12]

Современная сфера общественного питания развивается в условиях высокой конкуренции, цифровизации и роста требований со стороны потребителей. Для успешного функционирования предприятиям необходимо не только совершенствовать качество продукции и сервиса, но и активно внедрять информационные технологии, обеспечивающие прозрачность и эффективность всех бизнес-процессов.

Информационные технологии в общественном питании позволяют автоматизировать управление производством, складом, персоналом и финансами. Системы автоматизации, такие как R-Keeper, Tillypad, Магия, 1С-Общепит – стали ключевыми инструментами повышения эффективности деятельности предприятий общественного питания. Они обеспечивают контроль над движением товаров, автоматизируют расчёт себестоимости блюд, упрощают учёт, предотвращают злоупотребления персонала и ускоряют обслуживание клиентов.

Использование ИТ-технологий способствует принятию более обоснованных управленческих решений. Руководители получают доступ к полной информации о состоянии предприятия, анализируют финансовые показатели и могут оперативно реагировать на изменения спроса. Автоматизация производственных процессов позволяет

поварам формировать меню и рассчитывать стоимость блюд, а менеджерам – контролировать закупки и логистику.

Помимо экономической выгоды, цифровизация способствует улучшению обслуживания клиентов, ускоряет процесс оформления заказов, обеспечивает гибкую систему скидок и позволяет собирать маркетинговые данные о предпочтениях гостей. Это делает предприятие более клиентоориентированным и конкурентоспособным.

Согласно данным Росстата, более 60% предприятий России используют информационные технологии в управлении, и их количество ежегодно растёт. Это подтверждает, что автоматизация становится неотъемлемым элементом современного бизнеса, способствующим повышению производительности труда, снижению издержек и росту общей эффективности. [13]

Рассмотрим рейтинг топ-5 мобильных приложений по сбыту в секторе общественного питания.

Яндекс.Еда (Yandex.Eda) – агрегатор доставки и канал продаж. Одно из крупнейших приложений-агрегаторов доставки еды в России; даёт ресторанам поток заказов через мобильное приложение и веб-портал, обеспечивает логистику доставки и платежи. Возможности данного приложения - подключение меню, приём заказов онлайн, интеграция с POS/кассой, управление акциями и скидками, аналитика заказов, инфраструктура курьеров.

Преимущества заключаются в высокой узнаваемости у клиентов, значительной базе пользователей в городе, возможность быстро получать заказы доставки без собственных курьеров. [14]

Delivery Club – крупный сервис доставки еды (также является агрегатором). Один из основных конкурентов сервиса «Яндекс.Еда» в сегменте доставки готовых блюд. Платформа предоставляет предприятиям общественного питания дополнительные каналы сбыта, инструменты для продвижения и доступа к широкой аудитории пользователей, предпочитающих заказывать еду через мобильное приложение.

Сервис даёт возможность принимать онлайн-заказы, проводить маркетинговые акции, рассылать уведомления клиентам, а также интегрироваться с системами автоматизации ресторанов (POS/KDS). Для заведений города Иркутска использование сервиса Delivery Club является эффективным способом привлечения новых клиентов и расширения каналов продаж, особенно среди той части аудитории, которая активно пользуется именно этой платформой для заказа и доставки еды. [15]

iiko (iikoMobile / iikoCloud) – ERP/POS-платформа для общепита (мобильные модули). Комплексная система автоматизации предприятий общественного питания, предназначенная для управления всеми процессами ресторана или сети. Она включает POS-систему, управление складом и кухней (KDS), мобильные приложения для персонала и облачную версию, что делает её удобной для заведений любого формата – от кафе до ресторанных сетей.

Система обеспечивает работу с кассой, контроль закупок и запасов, расчёт себестоимости блюд, ведение клиентской базы (CRM) и интеграцию с агрегаторами доставки. Благодаря подробной отчётности и аналитике iiko помогает владельцам принимать эффективные управленческие решения.

Для ресторанов города Иркутска iiko особенно полезна благодаря возможности централизации учёта и продаж, снижению себестоимости производимой продукции и ускорению обработки заказов. Локальные интеграторы предлагают внедрение и поддержку системы, что делает её доступным и надёжным решением для регионального рынка. [16]

R-Keeper (r_keeper Mobile / r_keeper Lite) – POS и мобильные терминалы официанта. Одна из самых популярных систем автоматизации ресторанного бизнеса в России, применяемая как в отдельных заведениях, так и в сетевых проектах. Платформа включает мобильные приложения для официантов, модули доставки и инструменты расчёта себестоимости, обеспечивая управление всеми ключевыми процессами ресторана.

Система поддерживает мобильный приём заказов у столиков, кухонные дисплеи (KDS), интеграцию с кассовыми терминалами и принтерами, автоматический расчёт себестоимости и формирование отчётности. Доступны как облачные, так и локальные версии, что позволяет адаптировать решение под масштаб предприятия.

Для ресторанов города Иркутска R-Кеерг является надёжным и функциональным инструментом, оптимальным для заведений среднего и крупного формата. В регионе работают интеграторы, предлагающие внедрение и поддержку рассматриваемой системы. Для небольших предприятий целесообразно выбирать модульную версию для того, чтобы снизить затраты и сохранить необходимые функции. [17]

Poster POS – облачная касса и мобильное решение для малого и среднего общепита. Облачная система автоматизации, разработанная специально для небольших кафе, кофеин и заведений быстрого питания. Её главное преимущество – простота настройки и использования, что делает решение идеальным для малого бизнеса и начинающих предпринимателей. Платформа поддерживает интеграцию с QR-меню, сервисами доставки, а также включает инструменты для маркетинга и программ лояльности.

Система Poster POS позволяет быстро развернуть рабочие места, получить онлайн-доступ к отчётам и аналитике, принимать оплату через мобильные устройства, вести складской учёт и управлять акциями. Кроме того, предусмотрена возможность интеграции с агрегаторами доставки и курьерскими службами, что особенно важно для заведений, ориентированных на заказы навынос и доставку. [18]

Для наглядного сравнения цифровых инструментов, применяемых в сфере общественного питания, была составлена матрица соответствия уровней преимуществ выбора агрегаторов, представленная в таблице 1.

Таблица 1- Матрица соответствия уровней преимуществ выбора агрегаторов

Агрегат	Привлечение	Интеграция	Маркетинг	Малый бизнес	Быстрый запуск	Общий охват аудитории
Яндекс.Еда	++++	++	+++	+	++++	++++
Delivery Club	++++	++	+++	+	++++	++++
iiko	++	++++	+++	+	++	++
R-keeper	++	++++	+++	+	++	++
Poster POS	+	++	++	++++	++++	+

++++ отличный уровень; +++ хороший уровень; ++ удовлетворительный уровень; + низкий уровень

В представленной матрице отражены ключевые критерии оценки эффективности цифровых решений, применяемых в сфере общественного питания. Каждый из критериев характеризует отдельный аспект функционирования и практической полезности системы для предприятий отрасли:

1. Привлечение – способность платформы обеспечивать приток клиентов и заказов, формировать дополнительный канал сбыта.

2. Интеграция – уровень совместимости и взаимодействия системы с внутренними бизнес-процессами предприятия, включая кассовое оборудование, складской учёт и систему управления заказами.

3. Маркетинг – наличие инструментов продвижения, организации акций, программ лояльности и аналитики потребительского поведения.

4. Малый бизнес – степень доступности и удобства внедрения для небольших предприятий общественного питания, требующих минимальных затрат на запуск.

5. Запуск – скорость и простота внедрения решения, включая техническую настройку и обучение персонала.

6. Охват – масштаб пользовательской аудитории и географическое присутствие платформы, определяющие потенциал роста продаж и узнаваемость бренда.

Агрегаторы Яндекс.Еда и Delivery Club демонстрируют наибольшее количество преимуществ по критериям «Привлечение» и «Охват». Эти платформы обеспечивают высокий поток заказов за счёт широкой пользовательской базы, узнаваемости бренда и развитой логистической инфраструктуры, способной существенно снизить риски в бизнесе. [19] Их сильная сторона заключается в способности быстро подключать предприятия к системе онлайн-доставки и формировать внешний канал сбыта без необходимости создавать собственную службу курьеров что в особенности важно на этапе становления стартап проекта. [20]

. Вместе с тем уровень интеграции с внутренними процессами ресторана у данных агрегаторов остаётся ограниченным – взаимодействие с POS-системами осуществляется через API, что не всегда обеспечивает полную синхронизацию данных.

Системы автоматизации iiko и R-Keeper, напротив, лидируют по критерию «Интеграция». Они обеспечивают комплексное управление всеми процессами предприятия – от работы кассы и склада до аналитики и CRM. Эти решения направлены не на привлечение новых клиентов, а на повышение эффективности внутренних операций, снижение издержек и контроль над качеством обслуживания. По сравнению с агрегаторами, внедрение таких систем требует больше времени и финансовых затрат, однако в долгосрочной перспективе они способствуют росту прибыльности и прозрачности бизнеса.

Облачная система Poster POS занимает промежуточное положение между крупными ERP/POS-решениями и агрегаторами. Она получает высокие оценки по критериям «Малый бизнес» и «Запуск», поскольку ориентирована на небольшие кафе и кофейни, где важны простота настройки и минимальные издержки. При этом её функциональные возможности несколько уступают более комплексным системам iiko и R-Keeper, что делает её оптимальным выбором для стартапов и предприятий с ограниченным бюджетом.

Результаты анализа показывают, что ни одна из рассмотренных платформ не обладает универсальным набором преимуществ. Агрегаторы (Яндекс.Еда, Delivery Club) эффективно выполняют роль внешних каналов продаж, тогда как системы автоматизации (iiko, R-Keeper, Poster POS) обеспечивают внутреннюю управляемость и устойчивость бизнеса.

Для предприятий общественного питания города Иркутска Poster POS является доступным и удобным решением, обеспечивающим быстрый запуск бизнеса без необходимости в крупном IT-персонале. Она особенно полезна для небольших кафе, кофеин и франшиз, где важно сочетание низких затрат и стабильной работы. Однако по функциональности система уступает более масштабным решениям вроде iiko или R-Keeper, поэтому для крупных ресторанных сетей может потребоваться использование более комплексных платформ.

Современные предприятия общественного питания функционируют в условиях высокой конкуренции, цифровизации экономики и изменяющихся потребительских предпочтений. Эффективная сбытовая деятельность становится ключевым фактором устойчивости и прибыльности бизнеса. Проведённый анализ показал, что внедрение информационных технологий позволяет оптимизировать процессы реализации, снизить издержки и повысить качество обслуживания клиентов. Использование автоматизированных систем, таких как iiko, R-Keeper и Poster POS, способствует интеграции всех звеньев управления и повышению прозрачности бизнес-процессов.

Отечественные агрегаторы доставки создают дополнительные каналы сбыта и расширяют охват целевой аудитории. В результате проведенного анализа установлено, что цифровизация деятельности объективно способствует росту оборота и устойчивости предприятий общественного питания. В то же время дальнейшее развитие исследуемого сектора экономики требует адаптации к росту издержек, кадровому дефициту и снижению

покупательной способности населения. Перспективным направлением является использование аналитики данных, мобильных приложений и искусственного интеллекта для персонализации клиентского опыта. В совокупности эти факторы формируют новую модель сбытовой деятельности, основанную на цифровых решениях, гибкости и клиентоориентированности.

Список источников

1. Ха Ань Туан. Экономическая сущность сбытовой деятельности предприятия / Финансовые рынки и банки. №5 2021 [ФРиБ]. С 65–69. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-suschnost-sbytovoy-deyatelnosti-predpriyatiya/viewer>. (дата обращения: 16.10.2025).
2. Алтынбаева А.Р. Формирование стратегии продвижения услуг предприятий общественного питания / А.Р.Алтынбаева // Саратов, 2019. URL: http://elibrary.sgu.ru/VKR/2019/43-03-01_017.PDF. (дата обращения: 15.10.2025).
3. TADVISER.RU Государство. Бизнес. Технологии. Официальный сайт. [Электронный ресурс]. – Ресторанный рынок России. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Ресторанный_рынок_России (дата обращения: 15.10.2025).
4. Ритейл.Ру Официальный сайт [Электронный ресурс]. – Рестораторы подводят итоги 2022: кому и как удастся остаться на плаву? URL:<https://www.retail.ru/articles/restoratory-podvodyat-itogi-2022-komu-i-kak-udaetsya-ostavatsya-na-plavu/>. (дата обращения: 16.10.2025).
5. PREMIUMBONUS Официальный сайт [Электронный ресурс]. – Что эксперты думают об изменениях на рынке общепита в 2023 году. URL: https://premiumbonus.ru/blog/public_catering_market_in_2023. (дата обращения: 16.10.2025).
6. Ритейл.Ру Официальный сайт [Электронный ресурс]. – Рестораторы подводят итоги 2024 года: чем ответить на волатильность и кадровый голод. URL:<https://www.retail.ru/articles/restoratory-podvodyat-itogi-2024-goda-chem-otvetit-na-volatilnost-i-kadrovyy-golod/> (дата обращения: 17.10.2025).
7. Официальный сайт АО «ТБанк» [Электронный ресурс]. – Как МСБ в ресторанном бизнесе выжить в кризис 2025 года/ URL: https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/msb-v-restorannom-biznese/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F&internal_source=copypaste&internal_source=copypaste/ (дата обращения: 16.10.2025).
8. Акимов Р.А. Состояние и перспективы развития сферы общественного питания в России/ Р.А. Акимов // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования, №2 (68), 2023. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sostoyanie-i-perspektivy-razvitiya-sfery-obshchestvennogo-pitaniya-v-rossii/viewer> (дата обращения: 16.10.2025).
9. Официальный сайт территориального органа государственной статистики по Иркутской области. Потребительский рынок Иркутской области в 2022 году. [Электронный ресурс]. – URL: https://38.rosstat.gov.ru/new/document/197825?utm_source (дата обращения: 15.10.2025).
10. Рубцова Н.В., Астраханцева А.С. Медиасистема университета и оценка эффективности ее функционирования / Н.В. Рубцова, А.С. Астраханцева // Вопросы теории и практики журналистики. 2022. Т. 11. №2. С. 322-341.
11. Текучева С.Н., Бубликов М.А. Использование информационных технологий в системе сбытовой деятельности предприятия / С.Н. Текучева, М.А. Бубликов // Международный научный журнал «ВЕСТНИК НАУКИ» № 11 (20) Т.2. 2019. С 130–134. URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-informatsionnyh-tehnologiy-v-sisteme-sbytovoy-deyatelnosti-predpriyatiya/viewer>. (дата обращения: 16.10.2025).

12. Артамонова К.А. Эффективность внедрения информационных технологий на предприятии питания/ К.А. Артамонова // С. 91-93. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-vnedreniya-informatsionnyh-tehnologiy-na-predpriyatii-pitaniya/viewer/>. (дата обращения: 21.10.2025).

13. Инфраструктурные аспекты управления социально-экономическими системами / И. Ю. Сольская О. И. Русакова, А. С. Меркулов [и др.]. – Иркутск : Иркутский государственный университет путей сообщения, 2022. – 310 с. – ISBN 978-5-98710-386-9. – EDN DNQYLU.

14. Компания Яндекс. Еда. Официальный сайт [Электронный ресурс]. – URL: <https://eda.yandex.ru/irkutsk?shippingType=delivery>. (дата обращения: 17.10.2025).

15. Компания Delivery Club. Официальный сайт [Электронный ресурс]. – URL: <https://market-delivery.yandex.ru/moscow/spb>. (дата обращения: 17.10.2025).

16. Компания iiko. Официальный сайт [Электронный ресурс]. – URL: https://iiko.ru/?utm_source. (дата обращения: 17.10.2025).

17. Компания R-Кeeper. Официальный сайт [Электронный ресурс]. – URL: rkeeper.ru/?utm. (дата обращения: 17.10.2025).

18. Компания Poster POS. Официальный сайт [Электронный ресурс]. – URL: <https://joinposter.com/?utm>. (дата обращения: 17.10.2025).

19. Рябущенко О.А., Бородавко Л.С., Хоменко Г.А. Анализ страхового рынка в рамках реализации стратегии развития страховой деятельности / О.А. Рябущенко, Л.С. Бородавко, Г.А. Хоменко // Baikal Research Journal. – 2022. –Т. 13. №3. URL: <https://brj-bguer.ru/reader/article.aspx?id=25354> (дата обращения: 20.10.2025).

20. Головань С.А., Беднарж В.В. Теоретические подходы к определению рисков стартап проектов / С.А. Головань, В.В. Беднарж В.В. // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 11. С. 351-357. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_50182477_43285500.pdf (дата обращения: 22.10.2025).

Сведения об авторах

Астраханцева Арина Сергеевна – к.э.н., доцент кафедры «Финансовый и стратегический менеджмент», Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, Россия.

Александрова Елизавета Вячеславовна – студент, направление подготовки Менеджмент, профиль «Логистика и управление цепями поставок», Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, Россия

Information about the authors

Astrakhantseva Arina Sergeevna – Candidate of Economic Sciences, Associate professor, Department of Financial and Strategic Management, Irkutsk State Transport University, Irkutsk, Russia

Alexandrova Elizaveta Vyacheslavovna – student, 38.03.02 Management, Logistics and Supply Chain Management, Irkutsk State Transport University, Irkutsk, Russia

УДК 658.715

DOI 10.26118/2782-4586.2025.60.63.035

Коверзнев Артем Николаевич
ООО БСХ Бытовые Приборы

Эффективные подходы к развитию поставщиков: тактические переговоры в сфере закупок

Аннотация. В статье представлена новая методология ведения переговоров с поставщиками, ориентированная на оптимизацию закупочных процессов и повышение эффективности бизнеса. В отличие от существующих подходов методология, разработанная мной на основе критического анализа существующей практики управления закупками, впервые учитывает совокупную стоимость владения (ТСО) на всех этапах. Предлагаемая структура переговоров включает этапы подготовки, коммуникации, подачи предложений, отбора и заключения контракта, а также инновационную систему мотивации поставщиков с использованием бонусов и штрафов, основанную на показателях ТСО. Методология апробирована на примере закупок нержавеющей стали с участием четырех поставщиков и включает разработанную мной систему оценки эффективности поставщиков. Результаты исследования демонстрируют значительное повышение эффективности выбора поставщиков и снижение ТСО благодаря прозрачности и многоступенчатости процесса переговоров, а также стимулированию поставщиков к улучшению качества продукции и логистики. Эта работа – не теоритическая выкладка, а мой реальный опыт переговоров. Метод, которым я пользуюсь, родился на практике и позволяет не просто торговаться, а выстраивать стратегию. Предложенная методология отличается универсальностью и может быть применена для различных товаров и количества поставщиков. Практическая значимость работы заключается в предоставлении конкретных рекомендаций по оптимизации закупок и повышению эффективности бизнеса. Перспективные направления дальнейших исследований включают адаптацию методологии к специфике различных отраслей и углубленный анализ влияния факторов ТСО на принятие решений в процессе закупок.

Ключевые слова: тактические переговоры, совокупная стоимость владения, система бонусов и штрафов.

Koverznev Artem Nikolaevich
BSH Household Appliances

Effective approaches to supplier development: tactical negotiations

Abstract. This work introduces a novel methodology for supplier negotiations that has been developed by the author through a critical analysis of current procurement management practices. The methodology is designed to optimize procurement processes and enhance business efficiency, and it incorporates the Total Cost of Ownership (TCO) at every stage. The structured negotiation process includes preparation, communication, proposal submission, selection, contract finalization, and a pioneering supplier incentive system using TCO-based bonuses and penalties. The methodology was tested in stainless steel procurement involving four suppliers and utilizes a novel performance evaluation system. The results demonstrate significantly improved supplier selection efficiency and TCO reduction due to the transparent, multi-stage negotiation process and incentives for enhanced product quality and logistics. This versatile methodology is applicable across various product categories and supplier numbers. The practical implications provide concrete recommendations for procurement optimization and improved business efficiency.

Future research will focus on adapting the methodology to diverse industries and on a deeper analysis of TCO factors influencing procurement decisions.

Keywords: Tactical negotiations, Total Cost of Ownership, bonus and penalty system

Введение. В настоящее время существует значительное количество статей, научных исследований и книг, посвященных теме развития поставщиков в сфере закупочной деятельности. Тем не менее, большинство из этих публикаций либо имеют теоретическую природу, сосредотачиваясь на научных аспектах, либо ориентируются на психологические компоненты, такие как поведение в переговорах или, к примеру, доминирование во взаимоотношениях с контрагентами. Хотя такие работы безусловно ценны, все же существует недостаток в материалах, посвященных описанию конкретных приемов, тактик и инструментов, которые зарекомендовали себя на практике. А успешные стратегии должны основываться на реальных данных и опыте.

Причины недостатка практических сведений могут быть различными. В частности, многие специалисты не стремятся делиться своими ноу-хау и достижениями в области ведения переговоров с поставщиками. Проблема заключается в том, что «сокрытие информации» значительно замедляет развитие данной отрасли. В условиях стремления к большей прозрачности бизнес-отношений с партнерами, особенно важно делиться информацией, обсуждать тактические приемы и разрабатывать эффективные решения, выгодные для обеих сторон в процессе переговоров.

Область применения представленной информации не ограничивается лишь количеством партнеров или товарной номенклатурой. Методы и принципы тактических переговоров могут быть адаптированы к любым видам товаров и количеству поставщиков, с которыми вы планируете вести переговоры. Ключевым здесь является усвоение универсальных принципов на каждом этапе процесса, что позволит вам достигнуть коммерческих целей. Стоит оговориться, что процесс является комплексным и включает 3 значительных подготовительных этапов или фаз. Дабы сохранить фокус на ключевых моментах, некоторые этапы описаны в общем виде. Более подробную информацию о конкретных этапах, таких как система поощрений (бонусов) и штрафов для поставщиков в процессе подготовки к переговорам, читатели могут найти в моих других публикациях.

Прежде чем перейти к практической части, важно дать четкое определение понятию переговоров и углубиться в теорию, без которой основательная подготовка к переговорам невозможна. В следующей части статьи я собрал основные теоретические стратегии и тактики ведения переговоров, что может послужить основой для полноценного и разностороннего подхода к переговорам.

Искусство переговоров заключается в том, чтобы получить желаемое и при этом создать у другой стороны впечатление, что она тоже достигла своей цели [1] (Thompson L., 2000).

Генри Киссинджер, один из самых влиятельных практиков международной политики, считал, что суть переговоров - это поиск точки соприкосновения между противоположными позициями, на которой могут сойтись все участники переговоров [2] (Kissinger H., 1969). Некоторые исследователи склонны описывать переговоры как форму дипломатии, в которой логика, расчёт и искусство взаимодействия идут рука об руку.

Хотя формулировки в разных источниках могут отличаться, большинство исследователей сходятся в одном: для начала переговоров нужно хотя бы минимальное взаимопонимание или общая заинтересованность. Например, считается, что участники переговоров смогут лучше удовлетворить свои интересы и потребности, если будут искать полюбовное решение вместе со своими vis-a-vis, а не действовать в одиночку.

Именно осознание взаимной заинтересованности и зависимости сторон часто становится спусковым крючком к началу переговоров. Шеллинг говорил о том, что даже в условиях конфликта может существовать обоюдная выгода - точка, где интересы пересекаются и дают шанс на сближение. [3] (Schelling T.C., 1980).

Основные концепции переговоров.

Какие существуют стратегии и тактики ведения переговоров в принципе? Для начала разберем, этих два понятия: *Стратегия* - это заранее продуманное направление действий, своего рода генеральный план. А тактика - это скорее набор инструментов и приёмов, которыми мы пользуемся по ходу реализации плана, в зависимости от ситуации. *Тактика*, с другой стороны, означает «способность использовать имеющиеся средства» для достижения этой цели [4] (Merriam-Webster 1994).

Стоит отметить одну из особенностей стратегического подхода к переговорам, при котором переговоры воспринимаются как соревнование: выиграл один - значит, проиграл другой. Такой взгляд основан на идее ограниченного ресурса, за который борются обе стороны. Это как будто на столе лежит один пирог, и каждому нужно успеть отрезать себе кусок побольше, ведь если кому-то достанется больше, другому неизбежно меньше.

Стороны в этом случае не столько ищут компромисс, сколько стараются перетянуть на себя максимум возможного, будь то цена, условия, объём. Поэтому переговоры в рамках такого подхода часто сводятся к торгу на жёстких условиях и борьбе за влияние. Я лично считаю такой подход варварским, и слишком уж прямым и топорным.

«Варварский» подход, присущий стратегии распределения противоположен другим методам и подходам, направленным на использование переговоров для «увеличения пирога», то есть умножения выгоды, чтобы удовлетворить обе стороны.

В противовес этому стоит более созидательная модель, где цель не делить существующее, а вместе создать новое. Такой подход предполагает, что можно «расширить пирог», найти решение, которое будет выгодно и тебе, и партнёру. В этом и заключается суть интегративных переговоров, не выжать максимум за счёт другого, а договориться так, чтобы выиграли оба.

На рисунке 1 ниже перечислены примеры тактик, используемых в стратегиях распределительных. Тактики, используемая при данном подходе служат участникам переговоров для извлечения выгоды для себя и одновременно защититься от попыток оппонента сделать то же самое.

	ПРЕПОНЫ	АТАКИ	Уловки
Tactics	Бюджет (БУЛЫЖНИК)	Разделяй и властвуй	Апофеоз восторгов
	Политика компании	Преднамеренная задержка	Хороший коп, плохой коп
	Крайний срок	Угрозы	Изысканная манипуляция
	Давление	Высокие требования	Вымышленные факты
	Принимай или отказывайся	Убийственная фраза	

Рис. 1. Тактики, используемые в стратегиях распределения.

Тактические приёмы в переговорах представляют собой поведенческие элементы, направленные на достижение конкретной цели. Они могут быть как вербальными, так и невербальными от речевых стратегий до пауз, жестов и даже интонационных оттенков. В рамках современной теории коммуникации принято считать, что любое поведение носит коммуникативную нагрузку и имеет определённый смысл [5] (McCormick, В.В., 2014). Это положение подтверждается данными междисциплинарных исследований, демонстрирующих, что даже незначительные поведенческие сигналы способны оказывать влияние на ход взаимодействия.

Одним из ключевых подходов, рекомендуемых в научной литературе, и поддерживаемых мной, является кооперативная модель ведения переговоров. Она предполагает фокус на взаимопонимании, поиске общих интересов и совместной выработке решений, выгодных для обеих сторон. Такой подход снижает уровень конфликта и способствует установлению доверительных отношений.

Однако на практике наблюдается активное применение и конкурентных тактик. Несмотря на кажущуюся противоположность, элементы соперничества и сотрудничества могут функционировать синергетически. Исследования показывают, что в реальных переговорах стороны нередко чередуют тактики, стремясь одновременно отстаивать свои интересы и выстраивать конструктивный диалог [6] (Putnam L.L., & Fuller R., 2014).

Это подтверждает гипотезу о гибридной природе тактического поведения в сложных социальных взаимодействиях. Теоретики и практики переговоров выделяют три различные категории конкурентных тактик, которые часто используются опытными переговорщиками. Несмотря на широкое разнообразие тактик, в данном исследовании для анализа были отобраны 14 тактик, которые часто используются закупщиками (рис. 1).

Категория «**Препоны**» включает тактики, направленные на затягивание переговорного процесса, уход от прямого ответа или давления.

Бюджет (или булыжник): Эта классическая ТАКТИКА заключается в создании иллюзии жесткого бюджетного ограничения. Например, закупщик/продажник может заявить: «Наш бюджет на проект составляет 10 000 € и ни цента больше».

Политика компании: Ссылаясь на внутренние правила компании, можно создать видимость непреодолимых препятствий для уступок. Например: «К сожалению, скидка более 5 % недопустима в соответствии с политикой нашей компании». Что создает ауру неизбежности и подрывает веру в возможность переговоров.

Крайний срок: Установив временные рамки, вы можете создать искусственное давление. Например: «Если мы не подпишем контракт до конца недели, проект будет отложен на неопределенный срок». Это создает ощущение срочности и убеждает оппонента пойти на уступки.

Давление: использование прямого или косвенного давления с целью ускорить принятие решения другой стороной, например, постоянные звонки и напоминания о сроках, угрозы разорвать деловые отношения.

Принимай или отказывайся (take it or leave it): Предоставление только двух вариантов - принять или отвергнуть - может привести к ультиматуму. Например: «Это наше последнее предложение. Если вы его не примете, мы будем искать другого партнера». Эта тактика может быть эффективной, но она воспринимается как агрессивная и может привести к провалу переговоров.

Категория «**Атаки**» включает тактики, использующиеся для оказания прямого давления и получения преимущества в переговорах.

Разделяй и властвуй: стремление разделить оппонента, чтобы добиться уступок. Например, один из участников переговоров со стороны поставщика убеждает своего оппонента со стороны заказчика в том, что остальные члены его (заказчика) команды не склонны к сотрудничеству.

Преднамеренная задержка: Затягивание переговорного процесса с целью измотать оппонента или дожидаться более благоприятных условий. Это может проявляться в постоянном переносе встреч или игнорировании просьб.

Угрозы: Форма давления, включающая прямые или косвенные угрозы, например «Если вы не примете наше предложение, мы будем вынуждены обратиться в суд». Хотя такой способ может быть эффективным, он часто считается неэтичным.

Высокие требования. Возмутительное первоначальное требование или занижение цены: Установив явно невыгодные условия, вы можете создать иллюзию уступок, постепенно снижая требования, например, сначала установив завышенную цену, которая со временем снизится до приемлемого уровня.

Убийственная фраза: использование определенных фраз для психологического воздействия на оппонента. Например: «Все наши клиенты довольны этим решением», «Вы не должны упустить эту возможность».

Категория «**уловки**» включает хитроумные ухищрения, призванные ввести в заблуждение:

Апофеоз восторгов: Выделение только положительных фактов и игнорирование отрицательных. Например, продавец делает акцент на преимуществах продукта и умалчивает о недостатках.

Хороший коп, плохой коп: классика психологического давления в переговорах, унаследованная из допросных практик, но широко используемая и в бизнесе. Его суть в создании эмоциональных качелей: один участник взаимодействия играет роль жёсткого, требовательного, даже агрессивного оппонента, тогда как второй демонстрирует сочувствие, готовность к диалогу и компромиссу. В такой связке «хороший коп» кажется спасительным островом в бушующем море конфликта. Переговорщик, находящийся под давлением, зачастую испытывает облегчение и подсознательную благодарность к «доброму» участнику и с большей вероятностью пойдёт на уступки именно ему. Этот приём опирается на базовую потребность человека в снижении стресса и восстановлении контроля, а потому остаётся эффективным даже при понимании его механики. Однако при неосторожном использовании может вызвать недоверие и эффект обратной манипуляции, особенно если стороны взаимодействуют не впервые.

Изысканная манипуляция: Постепенно добавлять небольшие требования после достижения основного соглашения. Например, если основные условия уже согласованы, одна из сторон добавляет дополнительные пункты, тем самым агрессивно изменяя окончательные условия.

Вымышленные факты: Представление ложной информации как правдивой, например, ложных данных о состоянии рынка или характеристиках товара.

Знание вышеуказанных тактик поможет не только распознать, но и использовать их (с соблюдением этических норм) для достижения своих целей в переговорах. Однако всегда помните: честность и этика - залог долгосрочных отношений [7] (Narasimhan S., 2016).

В дополнение к методологической части статьи, мне бы хотелось познакомить вас с тактиками, которые позволят нивелировать, а в некоторых случаях даже исключить попытки манипулирования. Представленные тактики основаны на объективных данных и цифрах, которые говорят сами за себя. В переговорах, основанных на фактах, даже самый мнительный переговорщик будет чувствовать себя крайне неудобно.

Подходы к переговорам: Обзор

Когда речь заходит о классификации переговорных школ, единого мнения среди исследователей нет. Некоторые авторы предлагают делить подходы по логике процесса. Так, например, один из исследователей предложил рассматривать переговоры как: решение головоломки, игру, управленческую процедуру или дипломатический диалог - в зависимости от того, какой аспект в центре внимания [8] (Druckman D., 1997):

- 1) Переговоры, как решение головоломки
- 2) Переговоры, как игра
- 3) Переговоры, как организационное управление
- 4) Переговоры, как дипломатическая политика.

Другие же исследователи предлагают совсем иную систематику - например, ориентируясь на симметрию сил между участниками или на то, насколько предсказуемо поведение сторон. В этом обзоре я опираюсь на систематику, предложенную Айво Зартманом, практиком и теоретиком, внесшим значительный вклад в развитие дисциплины. Он предлагает рассматривать переговоры через пять ключевых ракурсов:

- структурный,
- стратегический,
- процедурный / процессуальный (или обмен уступками),
- поведенческий,
- интегративный.

В следующих разделах я кратко пройду по каждому из этих подходов, выделив их суть и объяснив, чем они полезны в реальных переговорах.

И, наконец, важно понимать: в реальной практике всё не так чётко, как в теории. Большинство опытных переговорщиков интуитивно комбинируют элементы из разных школ, адаптируя поведение под конкретную ситуацию

Структурный подход объясняет исход переговоров через объективные особенности самой ситуации, в которой они проходят. Стороны, количество участников, их расстановка, баланс влияния, а также конкретные темы - всё это влияет на то, как будут развиваться события. Например, важно понимать: переговоры ведут два человека или два объединения с внутренней иерархией? Равны ли они по силе, или одна из сторон имеет явное преимущество?

Смысл этого подхода в том, чтобы анализировать не только поведение участников, но и «декорации» переговоров - ту основу, в рамках которой они вообще возможны. Структурный подход позволяет найти объяснение результатов в моделях отношений между сторонами и их целях. Иначе говоря, прежде чем искать причины успеха или провала переговоров в поведении или тактике, стоит обратить внимание на исходную расстановку сил и контекст - они зачастую задают границы возможного [9] (Zartman, 1974).

Сторонники структурного взгляда рассматривают переговоры как форму борьбы интересов, где у каждого участника есть свои ресурсы и ограничения. Отдельное внимание в этом контексте уделяется власти - то есть способности одной стороны влиять на решения другой. В одних случаях эта власть может быть основана на силе, в других - на информации, экономике, времени или даже на поддержке со стороны третьих лиц [10] (Bacharach & Lawler, 1981).

Иными словами сила - один из ключевых факторов, который структурный подход выделяет как определяющий в переговорах. Эта идея берёт корни ещё из политической философии и военной стратегии: там, где одна сторона обладает преимуществом, она, как правило, диктует условия. Взгляды таких мыслителей, как Фукидид, Макиавелли и Клаузевиц, закладывали представление о том, что переговоры - это продолжение борьбы другими средствами.

Если говорить проще, то логика здесь следующая: у кого больше ресурсов, у того и больше рычагов влияния. Сильные устанавливают рамки, а слабые подстраиваются. Однако практика показывает, что всё не так однозначно. Даже в ситуациях, где одна из сторон объективно слабее, исход может быть неожиданным.

Чтобы объяснить такие парадоксы, сторонники структурного подхода рассматривают дополнительные параметры: насколько равны стороны, есть ли у них альтернативы, и какие именно тактики они используют. Иногда более слабая сторона может выиграть просто потому, что у неё больше гибкости или опыта в переговорах.

В этом духе классического реализма часто цитируют фразу:

«Сильные делают то, что могут, а слабые терпят то, что должны».

Однако даже в отношениях между крайне неравными сторонами, например, между государством и малой группой активистов исход переговоров не предопределён. Почему более слабая сторона иногда получает больше, чем ожидалось? Ответ на этот вопрос структурный подход ищет в дополнительных переменных:

- степени симметрии или асимметрии,
- наличии альтернатив (например, BATNA),
- и тактических действиях сторон.

Критика структурного подхода сосредоточена на том, что он излишне акцентирует внимание на «жёсткой» власти и недооценивает такие факторы, как переговорные навыки, психология, взаимное доверие и долгосрочные отношения. Кроме того, ориентация на жёсткие позиции и доминирование может привести к парадоксальным результатам: временной победе, за которой последует провал реализации соглашения, если проигравшая сторона не заинтересована в его соблюдении.

Таким образом, хотя структурный подход даёт ценные инструменты для анализа расстановки сил, он нуждается в дополнении другими моделями, чтобы адекватно отражать сложность и многомерность переговорных процессов.

Стратегический подход

Если упростить, стратегия - это продуманный способ достижения результата: своего рода маршрут к цели, включающий шаги, повороты и запасные ходы. В переговорах стратегическое мышление играет важную роль, особенно когда речь идёт о сложных, многоходовых взаимодействиях.

Этот подход уходит корнями в области, где решения принимаются на основе расчёта: математика, экономика, поведенческая теория, теория игр. Он основан на предположении, что участники действуют осознанно и рационально - то есть они заранее оценивают возможные исходы и выбирают наилучший сценарий для себя.

В отличие от структурного подхода, который обращает внимание на расстановку сил, стратегическая модель интересуется тем, какой результат хочет получить каждая сторона и какие ходы к этому ведут. Она рассматривает переговоры как игру с определёнными правилами, в которой каждая сторона выстраивает свою комбинацию.

В отличие от структурного подхода, сосредоточенного на инструментах давления (например, силовом воздействии), стратегическая модель акцентирует внимание на целях и ожидаемых результатах. В её основе лежит представление о переговорщиках как о рациональных агентах, обладающих набором альтернатив и способных вычислить, какое из возможных решений принесёт им наибольшую выгоду. Эти выгоды могут быть описаны через призму «вознаграждения», будь то ресурсы, власть или иные формы интересов.

Переговорщики рассматривают несколько возможных сценариев поведения, стремясь выбрать тот, который с наибольшей вероятностью приведёт к нужному результату. У каждого из них есть свой собственный набор стимулов, ограничений и оценок, основанный на том, сколько ресурсов они готовы потратить и какие исходы они считают наиболее вероятными.

Стратегические модели стремятся предложить наилучшие возможные решения в каждой конкретной переговорной ситуации. Они исходят из предпосылки, что участники ведут себя разумно, оптимизируя поведение в условиях конкуренции и взаимодействия. Именно поэтому такой подход часто называют симметричным и предписывающим: он показывает, как могли бы действовать логически мыслящие стороны при наличии полной информации. Поскольку цель таких моделей - найти наиболее выгодное решение с учётом разных факторов, их часто относят к категории сбалансированных, ориентированных на просчёт вариантов. Стратегическое мышление лежит в основе многих научных теорий, включая анализ игр и модели оценки рисков, к ним мы ещё вернёмся позже. Стратегическое мышление составляет методологическую основу таких направлений, как теория игр и теория критического риска... [11] (Snyder G.H., & Diesing P., 1977).

Поведенческий подход

Поведенческий подход к переговорам акцентирует внимание на индивидуальных особенностях участников и их психологических характеристиках. В отличие от стратегических моделей, где доминирует рациональное принятие решений и математический расчёт, поведенческие теории рассматривают переговоры как процесс человеческого взаимодействия между различными личностными типами. Подобные модели часто оперируют дихотомиями: «жесткий» и «мягкий» переговорщик, «воин» и «дипломат», где одни нацелены на максимальное отстаивание своих интересов, а другие на сглаживание конфликта ради сохранения отношений [12] (Nicholson H., 1964).

Такое противопоставление порождает внутреннее противоречие, известное как «дилемма жесткости» или «дилемма переговорщика» [13] (Zartman I. W., 1978; Lax D. A., & Sebenius J. K., 1986). Суть её в том, что жесткая позиция может привести к более выгодному результату, но одновременно снижает шансы на достижение соглашения из-за роста напряжённости и потери доверия между сторонами.

Поведенческий подход вырос на стыке психологии и практики реальных переговоров. Он уходит корнями в исторический опыт дипломатии, в наблюдения за поведением людей за столом переговоров. Основная идея в том, что результат переговоров определяют не схемы, а конкретные участники со своими характерами, убеждениями, эмоциями и реакциями. Независимо от того, о чём речь - о переговорах между странами, компаниями или соседями по дому - в основе всегда остаётся человек.

В отличие от теории игр, где участники представлены как рациональные и безличные агенты, стремящиеся просто получить максимум выгоды, поведенческий подход обращает внимание на то, что люди не машины. Они уязвимы, эмоциональны, подвержены страхам и надеждам - и именно это часто определяет исход встречи.

Одним из первых, кто сформулировал качества успешного переговорщика, был французский дипломат Франсуа де Кальер. Он считал, что человек, умеющий вести переговоры, должен обладать внимательностью, уметь сосредотачиваться и не отвлекаться на пустяки. Такой человек видит вещи без иллюзий, движется к цели логично и спокойно, не тратя лишние силы. При этом он остаётся вежливым, сохраняет хладнокровие и умеет расположить к себе собеседника [14]. (Callières F. de, 1716).

Современные научные работы в области психологии переговоров часто фокусируются на том, как личные установки и внутренние мотивации влияют на поведение участников. Исследования включают как теоретические обоснования, так и лабораторные эксперименты, показывающие, что стиль переговоров зависит не только от стратегии, но и от типа мотивации - будь то стремление к выгоде, сотрудничеству или заботе о партнёре. Исследователи выделяют четыре типа:

- Индивидуалистическая - приоритет собственных интересов
- Альтруистическая - фокус на благополучии другой стороны
- Кооперативная - стремление к взаимной выгоде
- Конкурентная - желание превзойти оппонента

Одним из интересных направлений в поведенческом подходе считается влияние того, как именно формулируется проблема. Эта идея встречается и в других школах. Смысл прост: то, как описана ситуация, влияет на восприятие. Например, одна и та же информация - «стакан наполовину полон» или «наполовину пуст» - может вызвать совершенно разные эмоции и решения. Такие тонкости языка способны направлять ход мыслей участников и даже менять их реакцию на те же самые факты.

Обмен уступками (процедурный/процессуальный подход)

В отличие от моделей, фокусирующихся на силе или на результате, процессуальный подход рассматривает переговоры как динамику - как путь, на котором стороны постепенно подстраиваются друг к другу. Он ближе к обучению: каждая новая уступка или реакция - это сигнал, на который оппонент отвечает. В этом подходе переговоры разворачиваются как серия взаимных шагов, где сдвиг одной стороны вызывает ответное движение другой. Таким образом, уступки не просто показывают добрую волю, а становятся маркерами прогресса.

Каждое новое предложение трактуется как реакция на предыдущее и как попытка повлиять на следующее. Таким образом, предложения становятся инструментом влияния и выражением власти. Однако подобный подход несёт в себе и риски. При чрезмерной ориентации на обмен уступками стороны могут утратить из виду более продуктивные и креативные пути решения проблемы. В результате переговорный процесс может застрять в регрессивной спирали мелких уступок, которые в сумме дают меньший результат, чем потенциально возможный при интегративной работе.

Интегративный подход

Интегративный подход предлагает рассматривать переговоры не как борьбу за ограниченные ресурсы, а как возможность найти решение, которое устроит обе стороны. Вместо того чтобы делить «пирог», стороны стараются его увеличить, найти новые

ценности, дополнительные выгоды или компромиссы, которые позволят всем участникам уйти с ощущением выигрыша.

Сторонники интегративного подхода делают акцент на прозрачности и обмене информацией. Они предлагают использовать объективные критерии, фокусироваться на совместных интересах и искать такие решения, которые принесут пользу обеим сторонам. Успех в этом случае зависит от готовности делиться, слушать и создавать условия, при которых каждая сторона чувствует себя услышанной и уважаемой [15] (Lewicki R. J., Barry B., Saunders D. M., & Minton J. W., 2003).

Корни этого подхода уходят в исследования по международным переговорам, трудовым конфликтам и политическим процессам. В 1965 году Уолтон и Маккерси предложили теоретическую модель, в которой переговоры рассматривались как способ коллективного принятия решений. Они описали разные стили поведения сторон, от конфронтации до совместного решения задач, тем самым заложив основу для интегративного анализа [16] (Walton R. E., & McKersie R. B., 1965).

Существенным вкладом в развитие интегративной школы стало представление о фазах переговорного процесса. В отличие от теорий, фокусирующихся на уступках, здесь внимание сосредоточено на ключевых переходах: от анализа ситуации - к выработке общих принципов, и далее - к конкретным договорённостям. Зартман и Берман выделяют три ключевые фазы: диагностическую, формульную и детальную [17] (Zartman I. W., & Berman M. R., 1982).

- Диагностическая фаза направлена на анализ конфликта до начала переговоров. Стороны исследуют природу проблемы, оценивают готовность к диалогу и проверяют намерения друг друга.

- Формульная фаза включает поиск концептуальной основы будущего соглашения - набора принципов или ориентиров, на которых может быть построен компромисс. Эффективность этой фазы повышается при открытом обмене информацией и взаимном признании ценностей.

- Детальная фаза посвящена проработке конкретных условий договора. Хотя этапы не всегда следуют строго по порядку, понимание логики фаз позволяет управлять переговорным процессом более осознанно.

Авторы подчёркивают: переговоры - это не просто достижение результата, а управляемый процесс. И чем больше внимания уделяется планированию самих переговоров, тем выше шанс прийти к устойчивому и взаимовыгодному решению [18]. (Wondwosen M., 2006).

Отдельную роль в интегративных подходах играет фактор времени. Переговоры, как правило, не начинаются до тех пор, пока стороны не осознают, что дальнейшее сохранение статус-кво приводит к взаимному проигрышу. Это состояние «взаимного тупика» нередко становится отправной точкой, стимулирующей стороны к поиску совместного выхода. Осознание неизбежности потерь без договорённости повышает готовность к переговорам, но только совместное признание проблемы и структурированное ведение диалога позволяют прийти к устойчивому решению.

Завершение теоретической части

Систематизация теоретических подходов к переговорам остаётся сложной задачей: границы между ними нередко размыты, а категории пересекаются как на уровне допущений, так и в применении конкретных стратегий. Различные школы - стратегическая, поведенческая, интегративная и другие - предлагают уникальные перспективы, однако на практике они редко существуют изолированно. Многие исследователи подчёркивают ценность комбинированного применения подходов, адаптированных под конкретные ситуации и типы участников [19] (Alfredson T., & Cungu A., 2018).

Следует учитывать, что в реальных условиях поведение переговорщиков зачастую формируется не столько под влиянием теоретических моделей, сколько исходя из личного опыта, интуиции и ситуативных факторов. Тем не менее, знание теории позволяет

структурировать процесс, повысить осознанность в выборе тактик и избежать типичных ошибок. Иными словами, теория становится фундаментом для формирования практического мастерства в ведении переговоров. Независимо от выбранного подхода, неизменным остаётся одно: качество подготовки определяет результат переговоров. Продуманная подготовка это не просто предварительный этап, а ключевой фактор успеха. Она включает анализ интересов сторон, оценку возможных сценариев, сбор информации, выработку целевых установок и построение аргументации. В условиях неопределённости и высокой ставки на результат именно подготовка позволяет сохранить гибкость, усилить позиции и превратить переговоры из спонтанного обмена в управляемый процесс. В этой связи следующая часть статьи будет посвящена методологическим аспектам подготовки к переговорам.

Подход	Основные характеристики	Предположения	Ограничения
Структурный	Акцент на средствах, позициях и власти	Выигрыш-потеря	Может привести к жёстким позициям, ограничивая возможность взаимовыгодных решений.
Стратегический	Акцент на целях, рациональности и результатах	Выигрыш-потеря	Игнорирует использование силы, не учитывает различия в качестве предложений.
Поведенческий	Фокус на личных качествах	Выигрыш-потеря	Упор на фиксированных позициях.
Обмен уступками	Акцент на процессе обмена уступками	Выигрыш-потеря	Зависимость от реактивных ответов; недостаток предсказуемости.
Интегративный	Фокус на решении проблем, создании ценности	Потенциал выигрыша-выигрыш	Стороны могут испытывать трудности в конфронтационных ситуациях.

Рис.2. Сравнительный анализ предварительных коммерческих предложений

Подготовительный этап Тактических переговоров.

Настало время перейти к основной теме статьи «Тактические переговоры в сфере закупок».

Эффективность переговоров, подобно архитектурному шедевру, строится на прочном фундаменте. Этот фундамент – тщательная подготовка, которая начинается задолго до первого рукопожатия. Ключевой элемент этой подготовки – получение и всесторонний анализ предварительных коммерческих предложений (далее – ПКП) от всех участвующих поставщиков. Это не просто формальность, а необходимое условие для дальнейшего успешного продвижения переговорного процесса. Без глубокого анализа ПКП вы рискуете войти в переговоры неподготовленным, лишенным важных сведений о позициях ваших конкурентов.

Важно отметить, что в рамках нашей методологии не предъявляются жесткие формальные требования к ПКП. Мы стремимся к максимальной гибкости и взаимопониманию, поэтому поставщикам предлагается предоставить их предложения в удобном и привычном формате.

Только после того, как все ПКП получены и тщательно проанализированы, можно приступать к планированию переговоров с каждым поставщиком индивидуально. Этот этап – ключ к разгадке тайны успешных переговоров. Только

вооружившись глубоким пониманием ситуации и ясной стратегией, можно начинать действовать. Дальнейшие этапы будут описаны в последующих разделах данного исследования.

Основные этапы тактических переговоров.

Взаимодействие с поставщиками играет весьма значительную роль в конечном результате переговоров. Особое внимание уделяется тактическим приёмам, используемым переговорщиками, а также способам понимания, осмысления и адекватного реагирования на эти приёмы. Тактические приёмы используются для изменения восприятия другой стороны относительно баланса сил, и переговорщикам крайне важно осознавать многообразие применяемых тактик. Стремясь разрешить конфликт и добиться наилучшего результата для своей стороны, каждая из участвующих сторон должна представить максимально убедительные аргументы в пользу своего решения и одновременно склонить оппонента к отказу от его предпочтительного варианта. Эти требования могут побудить человека прибегнуть к тактике влияния для достижения согласия другой стороны [20] (Lewicki R. J., & Robinson R. J., 1998).

Предлагаемая структура – это не догма, а гибкий каркас, который вы можете адаптировать под специфику ваших переговоров. Каждый этап – это отдельный строительный блок, каждый из которых может стать основой для целого раздела вашей презентации. Для лучшего понимания и усвоения материала рекомендую использовать наглядные иллюстрации. Включите в презентацию реальные диаграммы и аналитические данные – они придадут вашей презентации весомость и убедительность, превратив сухие факты в живые истории успешных переговоров.

Структура подготовки к тактическим переговорам включает следующие ключевые этапы:

1. Этап коммуникации: Детали и сравнительный анализ предварительного КП. Этот этап – начало вашей стратегической кампании. Здесь вы представляете результаты анализа первичных данных, выделяя ключевые сильные и слабые стороны поставщика, и закладываете основу для дальнейшего диалога.

2. Система поощрений (бонусов) и штрафов. Посредством этой системы вы закладываете фундамент для стимулирования поставщиков к более выгодным для вас условиям, используя систему поощрений и штрафных санкций, основанную на достижении ключевых показателей эффективности.

3. Подача официального пересмотренного коммерческого предложения.

- Фаза I
- Фаза II
- Фаза II

Этот этап разбит на три фазы, каждая из которых имеет свою уникальную роль в достижении оптимального результата. Это динамичный, многоступенчатый процесс, требующий гибкости и умения адаптироваться к изменяющейся ситуации.

4. Правила отбора лучшего коммерческого предложения.

На этом этапе вы определяете четкие критерии для объективной оценки предложений и принятия обоснованного решения. Это гарантия того, что ваш выбор будет оптимальным и максимально выгодным.

5. Заключительная информация.

На этом этапе подводятся итоги, подтверждаются достижения и определяются дальнейшие шаги для укрепления взаимоотношений с поставщиками.

Важно помнить, что это всего лишь остов, каркас, на основе которого вы можете построить успешную и уникальную стратегию тактических переговоров, а наши рекомендации – это всего лишь общие рекомендации, помогающие найти ваш собственный путь к успеху.

1. Этап коммуникации: Детали и сравнительный анализ предварительного КП.

Первый этап переговоров – это не просто вводная часть, а тщательно спланированная операция по установлению контроля над информационным полем и

формированию желаемого восприятия ситуации. На этом этапе происходит демонстрация силы и готовности к диалогу, но диалогу на ваших условиях. Результаты анализа предварительных коммерческих предложений представляются не просто как факты, а как стратегически важные данные, расставляющие акценты и формирующие первичное впечатление о вашей готовности. Формат встречи – онлайн или оффлайн – выбирается в зависимости от конкретных целей и особенностей конкретного поставщика.

На этом этапе вы не только представляете информацию, но и диктуете правила игры. Вы задаете рамки будущего сотрудничества, определяя структуру и принципы переговорного процесса. 12-месячный контракт, начинающийся с 1 января следующего года – это не просто дата, а четкий сигнал о вашей решительности и готовности к долгосрочному партнерству. Ваша презентация – это не просто набор слайдов, а инструмент управления восприятием, продуманный до мельчайших деталей, обеспечивающий исчерпывающее понимание всех аспектов предстоящих переговоров.

Принципы устойчивого развития в контексте тактических переговоров трактуются не как абстрактные понятия, а как конкретные инструменты влияния и управления. Для всех участников переговоров важны три фундаментальных принципа:

Прозрачность коммуникации: Открытый диалог, четкие критерии отбора, минимизация предвзятости – все это способствует укреплению доверия и снижению рисков. Информация – это оружие, и мастерство заключается в умении использовать ее на полную мощность.

Четко обозначенные правила: Стандартизированные критерии минимизируют двоякое толкование и гарантируют объективность оценки. Это исключает произвол и создает равные условия для всех участников.

Целостность процесса: Строгое соблюдение установленных правил всеми сторонами – залог успеха и гарантия взаимопонимания. Это не просто правила, а фундамент долгосрочного, взаимовыгодного партнерства.

После четкого определения целей переговоров, следует перейти к демонстрации результатов анализа предварительных коммерческих предложений. На рисунке 3 представлено графическое сравнение предложений вашего поставщика с предложениями трех конкурентов для двух марок нержавеющей стали: 1.4016/AISI430 и 1.4301/AISI304. Эта визуализация – не просто таблица, а мощный инструмент управления впечатлением, наглядно демонстрирующий конкурентные позиции вашего партнера. Имена конкурентов целесообразно заменить нейтральными обозначениями, такими как «КП1», «КП2» и т.д.

Подробная информация о рейтинге – БАЗОВАЯ ЦЕНА (без учета триггерных значений, например Никель)

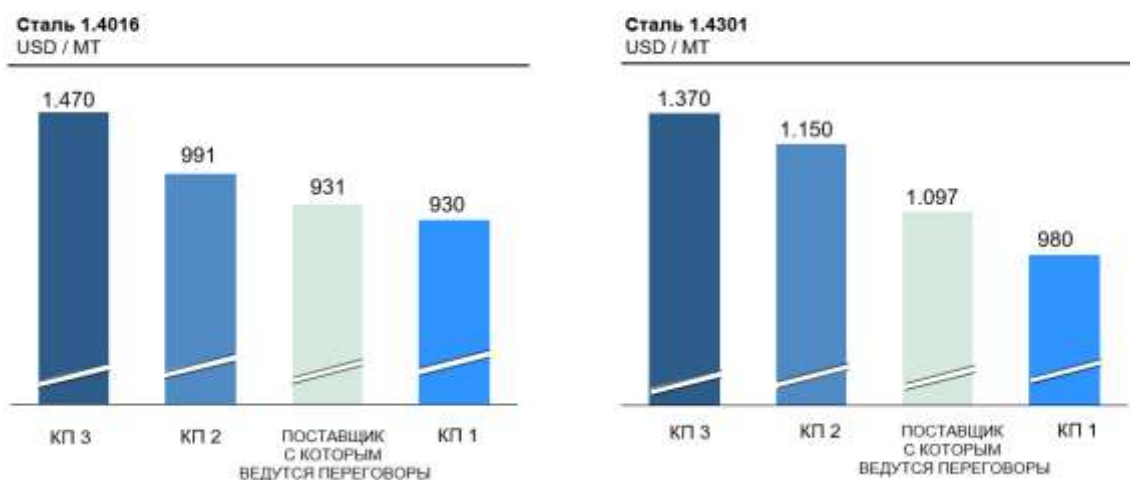


Рис.3. Сравнительный анализ предварительных коммерческих предложений

Анализ Рисунка 3: Как видно из графика, цена вашего поставщика на марку 1.4016/AISI430 (931 евро/тонна) значительно ниже, чем у конкурента 3 (1470 евро/тонна), и несколько ниже, чем у конкурента 2 (991 евро/тонна). По марке 1.4301/AISI304 цена вашего поставщика (1097 евро/тонна) конкурентоспособна и находится в диапазоне между предложениями конкурентов 1 (980 евро/тонна) и 2 (1150 евро/тонна), при этом значительно ниже, чем у конкурента 3 (1370 евро/тонна).

Вывод: На первый взгляд, цены вашего поставщика выглядят конкурентоспособными, что потенциально позволяет достичь экономии. Однако необходимо помнить, что полная оценка должна учитывать совокупную стоимость владения, включающую не только базовую цену, но и качество, надежность поставок и другие параметры.

Далее, для более глубокого анализа, представим сравнение содержания никеля в сталях 1.4301/AISI304 и 1.4310/AISI301 (Рисунок 4). Как и в предыдущем примере, мы сравниваем предложение вашего поставщика с предложениями трех конкурентов. Визуализация позволяет наглядно продемонстрировать преимущества вашего партнера.

Подробная информация о рейтинге – Процентное содержание Никеля



Рис.4 Сравнительный анализ содержания сплава Никеля

Анализ Рисунка 4: Содержание никеля в сталях вашего поставщика превышает показатели всех трех конкурентов.

Вывод: Влияние различного содержания никеля на стоимость и характеристики продукта зависит от конкретных требований и спецификации применения. Более высокое содержание никеля может обеспечивать повышенную коррозионную стойкость, но при этом влияет на цену. Поэтому, при окончательной оценке необходимо учитывать как финансовые последствия, так и технические требования к материалу.

Сравнение предварительных коммерческих предложений по принципу «один к одному». Инкотермс 2020.

В процессе сравнения коммерческих предложений часто возникает ситуация, когда разные поставщики указывают различные условия поставки, используя разные Инкотермс, несмотря на идентичную номенклатуру продукции. Для объективного анализа и обеспечения корректного сравнения, необходимо привести все предложения к единому знаменателю. Для этого предлагается использовать представленную ниже таблицу, которая позволяет учесть дополнительные расходы на доставку и преобразовать цены FCA (Free Carrier) к цене, доставленной на место назначения (DAP).

От / до...	Турция	Франция	Германия	Испания	Польша	США	Россия

Турция	20	80	70	90	90	180	
Франция	80	20	30	30	40	130	
Германия	70	30	20	40	30	120	130
Испания	90	30	40	20	100	120	
Польша	90	40	30	50	20	150	
США	180	130	130	120	150	50	
Россия							50
Словения	90	40	30	50	20	150	

Рисунок 5. Таблица сумматоров DAP.

Эта таблица содержит матрицу дополнительных расходов (сумматор DAP в евро за тонну), которые необходимо добавить к цене FCA в зависимости от страны происхождения и страны назначения товара. Например, доставка из Турции во Францию обойдется в 80 евро/тонну, в то время как доставка из США во Францию – в 130 евро/тонну.

Использование данной матрицы критически важно для точного сравнения цен и принятия взвешенных решений. Только после корректировки цен на основе суммарных затрат на доставку становится возможным объективное сравнение предложений, позволяющее оптимизировать закупки.

В случае работы с аустенитной сталью следует обратить особое внимание на еще один фактор: для корректного сравнения необходимо использовать единый ценовой индекс на никель. Рекомендуется использовать стандартный индекс, например, LME (London Metal Exchange), чтобы исключить возможные искажения и обеспечить справедливое сравнение. Проверьте, чтобы все участвующие поставщики использовали один и тот же индекс при подготовке предварительных коммерческих предложений.

Для стимулирования поставщиков к более выгодным предложениям, простого сравнения цен недостаточно. Необходимо применить целевую систему стимулирования, заставляющую их бороться за ваши заказы. Для этого предлагается использовать три сценария ценообразования, основанные на планируемом годовом объеме закупок нержавеющей стали. Градуированная система ценообразования с уменьшением стоимости за тонну при увеличении объема заказа стимулирует поставщиков предлагать более конкурентные цены для крупных партий.

На этапе коммуникации поставщикам предлагается пересмотреть свои предварительные коммерческие предложения в соответствии с предложенными сценариями, указав цены для каждого диапазона объемов. Пересмотренные предложения должны быть предоставлены заблаговременно, до начала первой фазы переговоров.

Детали тактических переговоров – Сценарии для коммерческих предложений:

Сценарий 1) Годовой объем от 10 тыс. до 20 тыс. тонн (Цена действительна для этого диапазона)

Сценарий 2) Годовой объем от 20 тыс. до 30 тыс. тонн (Цена действительна для этого диапазона)

Сценарий 3) Годовой объем >30 тыс. тонн (Цена действительна для этого диапазона)

Для полного усвоения предложенной методологии, представим процесс поэтапно, как тщательно спланированную военную операцию:

1. Первый этап: Разведка. Поставщик предоставляет предварительное коммерческое предложение (ПКП), рассчитанное на 100% закупаемого объема. Это первый шаг в получении необходимой информации, первая разведка позиций противника.

2. Второй этап: Анализ и давление. На этапе коммуникации происходит тщательный разбор ПКП. Здесь важно не только проанализировать предложение поставщика, но и продемонстрировать ему его место в конкурентном поле, сравнивая его предложение с предложениями других участников. Это не просто сравнение, а деликатный прием психологического давления, формирующий понимание реальной конкурентной ситуации.

3. Третий этап: Усиление позиций. На этом этапе поставщику предлагается пересмотреть свое предложение, учитывая три заранее определенных сценария объемов закупок. Это направленный удар, заставляющий поставщика работать на ваших условиях и предлагать более выгодные цены.

Далее следует подтверждение основных условий и обязательств всех сторон в рамках предложенной процедуры. Это не просто формулировка правил, а юридически обязательное подкрепление ваших переговорных позиций.

Общие условия: Действующие рамочные договоры остаются в силе, включая:

- Стандартное соглашение.
- Соглашение об управлении качеством.
- Соглашение о логистике.

Обязательства в рамках тактических переговоров:

- Строгое соблюдение установленного процесса переговоров – это не просто рекомендация, а обязательное условие.

- Все предложения и цены остаются в силе, за исключением случаев их улучшения (снижения цен) в ходе переговоров. Это важный элемент для контроля процесса и исключения манипуляций.

- Все сделанные или принятые предложения имеют юридическую силу и являются основанием для заключения контракта на указанных условиях.

- Производственные мощности, заявленные победившим поставщиком (см. сценарий 3), являются обязательными для обеспечения поставок на весь контрактный период. Это гарантия стабильности и предотвращение рисков срыва поставок.

Такой подход обеспечивает жесткий контроль над процессом, минимализирует риски и максимизирует выгоду, превращая переговоры из хаотичного процесса в точно спланированную операцию по достижению коммерческих целей.

3. Система поощрений (бонусов) и штрафов:

Система поощрений и штрафов – это не просто механизм финансового стимулирования, а инструмент точного управления поставщиками, позволяющий максимизировать выгоду и минимизировать риски. Центральным элементом этой системы является понятие совокупной (общей) стоимости владения (Total Cost of Ownership – TCO). TCO – это не просто цена товара, а всеобъемлющая оценка всех расходов, связанных с приобретением, эксплуатацией и утилизацией актива на протяжении всего его жизненного цикла.

Представьте себе приобретение автомобиля. Вы платите не только за саму машину, но и за налоги, страховку, техническое обслуживание, топливо и др. То же самое относится и к закупкам в бизнесе. Не поддавайтесь искушению низких цен без учета всех сопутствующих расходов. Только всесторонний анализ TCO позволяет принять действительно взвешенное решение.

Система бонусов направлена на стимулирование поставщиков к повышению эффективности и снижению TCO. Это мощный инструмент для достижения взаимовыгодного сотрудничества.

Система штрафов, напротив, служит для предотвращения невыполнения обязательств и снижения рисков, связанных с некачественной продукцией или нарушением сроков поставок. Важно понять, что это не просто кнуты и пряники, а инструменты точного управления, позволяющие достичь компромисса между ценой и качеством, между краткосрочной выгодой и долгосрочными отношениями.

Расчет бонусов и штрафов основан на монетизации ключевых показателей эффективности поставщиков, таких как качество продукции, эффективность управления цепочками поставок, своевременность поставок и др. В данной статье хочу представить вам общую концепцию системы. Подробный расчет бонусов и штрафов – это отдельная научная задача, и более глубокий анализ этих вопросов будет представлен в других публикациях, где мы рассмотрим практические примеры применения данной системы с различными весовыми коэффициентами. Это не просто формула, а целая система управления, требующая тщательного продумывания и индивидуального подхода.

В сердце системы бонусов и штрафов лежит использование двух ключевых понятий цены:

Трансферная цена: Это базовая цена, указанная поставщиком в его коммерческом предложении. Это исходная точка нашего анализа, первый шаг на пути к окончательному решению.

Цена сравнения: Это не просто цена, а многомерный индикатор, учитывающий совокупную стоимость владения (ТСО). Именно цена сравнения служит основой для принятия окончательного решения о заключении контракта. Она рассчитывается с учетом трансферной цены и дополнительных факторов, таких как стоимость доставки (сумматор DAP, подробно рассмотренный в предыдущем разделе). Если трансферная цена уже включает стоимость доставки (DAP), то сумматор DAP не учитывается.

В) Система поощрений (бонусов) и штрафов (1/2)



Рис.6 Система поощрений (бонусов) и штрафов 1/2

Рисунок 5 наглядно иллюстрирует принцип работы системы. Как видно, победителем становится поставщик с наименьшей ценой сравнения. Важно понимать, что цена сравнения – это не просто сумма цифр, а результат многофакторного анализа, учитывающего как первоначальное коммерческое предложение, так и корректировки, основанные на системе поощрений и штрафов. Это инновационный подход, позволяющий принять решение, основанное не только на низкой цене, но и на общей стоимости владения товаром в долгосрочной перспективе. Этот подход гарантирует максимальную выгоду для заказчика и стимулирует поставщиков к повышению качества и эффективности своей работы. Это не просто выбор самого дешевого поставщика, а стратегическое решение, направленное на долгосрочное сотрудничество и взаимовыгодное партнерство.

Для более глубокого понимания принципов работы системы поощрений и штрафов, рассмотрим конкретный пример, иллюстрированный на рисунке 6. Этот рисунок – не просто график, а наглядное пособие, демонстрирующее взаимодействие трансферной цены, бонусов, штрафов и окончательной цены сравнения.

В) Система поощрений (бонусов) и штрафов (2/2)

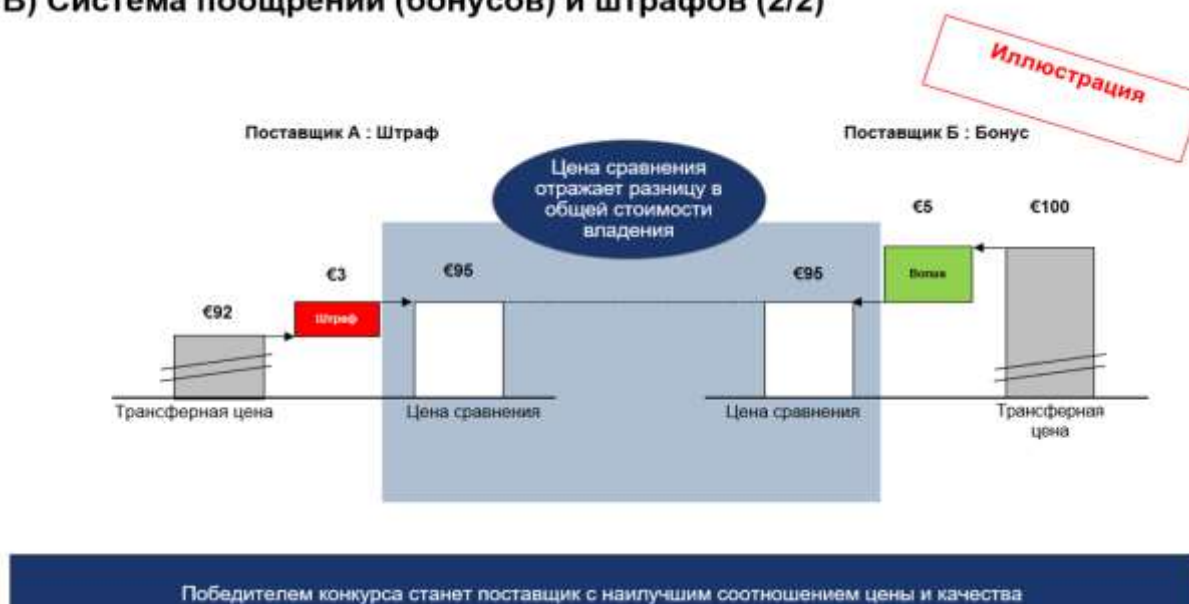


Рис.7 Система поощрений (бонусов) и штрафов 2/2

Анализ рисунка 6: Рассмотрим два гипотетических поставщика, А и Б. Трансферная цена (базовая цена из предварительного коммерческого предложения) поставщика А составляет 92 евро. Однако, в случае неудовлетворительного качества или нарушения контрактных обязательств, к нему применяется штраф в размере 3 евро, в результате чего его цена сравнения возрастает до 95 евро. Поставщик Б имеет более высокую трансферную цену – 95 евро. Однако, благодаря высокой эффективности (отличное качество, бесперебойные поставки), к нему применяется бонус в размере 5 евро, снижающий его цену сравнения до 90 евро.

Вывод: Как видно из примера, поставщик Б, несмотря на более высокую начальную цену, выигрывает благодаря системе поощрений. Это наглядно демонстрирует приоритет совокупной стоимости владения перед простым сравнением базовых цен. Система поощрений и штрафов – это не просто инструмент для достижения краткосрочной экономии, а стратегический механизм для стимулирования поставщиков к повышению качества продукции и эффективности работы, что в итоге приводит к долгосрочному успеху и взаимовыгодному партнерству. Это не просто рыночная игра, а тщательно спланированная операция, где каждый ход продуман и направлен на достижение стратегических целей.

После проведения детальных расчетов, когда «хорошие» и «плохие» показатели деятельности поставщика переводятся в конкретные финансовые стимулы бонусы и штрафы, наступает этап информирования его о результатах этой тщательной аналитической работы.

Каждому поставщику присваивается индивидуальный балл, отражающий результаты анализа бонусов и штрафных санкций – это своего рода индикатор его текущей эффективности и надежности. Этот балл, действующий как интегрированный индекс объективной оценки, становится важным звеном в управлении взаимоотношениями с поставщиками.

Единица измерения	Индивидуальные баллы бонус /штраф
Тонна	- 50 € или -1% за каждый номер материала

Рисунок 8. Таблица индивидуального балла (поощрения или штрафа)

В рамках комплексной оценки общей стоимости владения (ТСО) присвоенные баллы бонусов и штрафов применяются ко всем материалам, приобретаемым у поставщика, с которыми ведутся переговоры. Однако данное правило носит рекомендательный статус: компания оставляет за собой право адаптировать эти баллы в зависимости от специфики закупаемых материалов или объема поставок.

Ключевые аспекты, оцениваемые в системе поощрений и штрафов, включают в себя:

- Показатели качества, позволяющие объективно оценить соответствие продукции установленным стандартам и ожиданиям.
- Эффективность цепочки поставок, которая анализирует скорость, надежность и оптимизацию процессов доставки.

Особое внимание следует обратить на следующее: отрицательные значения, обозначенные знаком «минус», указывают на наличие поощрения и, следовательно, снижают цену сравнения. В противоположность этому, положительные значения, со знаком «плюс», сигнализируют о наличии штрафных санкций и приводят к увеличению цены сравнения.

4. Подача официального пересмотренного коммерческого предложения

Фаза I

Д) Тактические переговоры – Фаза I

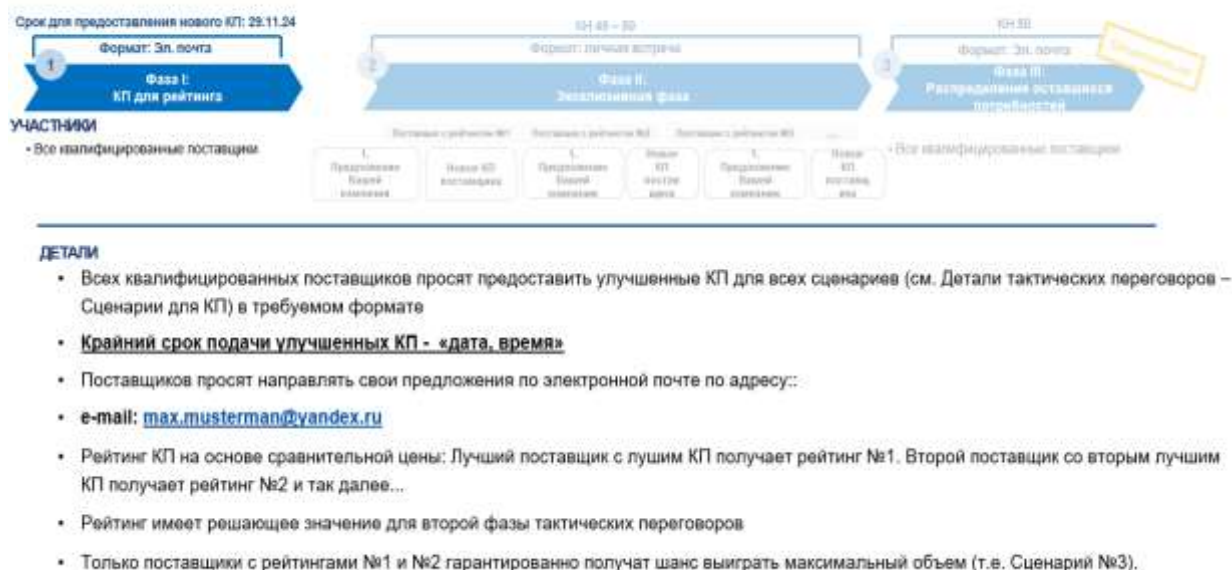


Рис.9 Тактические переговоры – Фаза I

Как показано на рисунке 9, текущий этап процесса предусматривает тщательное ранжирование поставщиков с целью выделения тех, кто демонстрирует лучшую динамику и показатели. Эти лидеры получают значительное преимущество, продвигаясь в следующую стадию переговоров, тем самым открывая для себя новые возможности.

Следует подчеркнуть, что для успешного прохождения к фазе 2 тактических переговоров, включающей в себя эксклюзивные переговоры, необходимо представить обновленное коммерческое предложение, соответствующее выработанным сценариям. Эта

стратегия обеспечивает дифференциацию поставщиков на основе их ответов и предложений, приводя к их ранжированию на более высоком уровне.

Заслуживает внимания, что при присвоении поставщику места в соответствующем рейтинге, эта информация остается конфиденциальной. Поставщикам сообщается лишь о прохождении во вторую фазу тактических переговоров. Такой метод конфиденциальности позволяет сохранить стратегическую неопределенность и конкурентное равновесие, минимизируя риски раскрытия информации и влияния на деловую репутацию.

Эта система способствует поддержанию созданной здоровой конкурсной среды, где поставщики стимулируются к постоянному улучшению своих предложений и адаптации к требованиям компании. В результате, такая тактика создает условия для достижения оптимальных решений как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, что соответствует стратегическим целям организации.

Фаза II Д) Тактические переговоры – Фаза II



Рис.10 Тактические переговоры – Фаза II

Этот этап является критически важным в контексте тактических переговоров и осуществляется через индивидуальные эксклюзивные переговоры с поставщиками, начиная с того, кто занимает наивысшую позицию в рейтинге. Основная цель заключается в достижении соглашения по ценам и другим ключевым условиям посредством предложения эксклюзивной сделки, которая будет выгодна как покупателю, так и поставщику.

В случае отказа со стороны поставщика, компания может запросить встречное предложение, что позволяет сохранить гибкость в процессе переговоров. Если же и это не приведет к желаемым условиям, покупатель переходит к переговорам со следующим по рейтингу поставщиком. Важно отметить, что на этом этапе каждый поставщик может получить максимум два предложения от покупателя, что открывает пространство для креативных решений и предлагает условия для оптимизации взаимовыгодного сотрудничества.

Фаза III

С завершением первых двух фаз ранжирования и эксклюзивных переговоров наступает Фаза III, отвечающая за распределение оставшихся объемов закупок. Этот этап, обозначенный как третий, преимущественно выполняется в электронном формате, что

позволяет сократить временные затраты и обеспечить максимальную прозрачность в процессе.

Все квалифицированные поставщики получают уведомление о сценариях, присвоенных им в результате предыдущих этапов, в то время как для тех участников, которые еще не получили сценарии, предоставляется возможность представить свои окончательные коммерческие предложения. Решение о выборе сценариев для каждого поставщика основывается на наиболее выгодных коммерческих предложениях, полученных ранее.

После завершения всех обсуждений и согласований, поставщики будут проинформированы о финальных результатах распределения, как только все сценарии будут окончательно назначены. По итогам Фазы III, все оставшиеся объемы закупок будут распределены между участниками, что гарантирует эффективное использование ресурсов компании.

В заключение, в эту фазу включаются четкие временные рамки: устанавливаются дата и время уведомления поставщиков о оставшихся сценариях, а также крайний срок подачи окончательных коммерческих предложений. Таким образом, Фаза III не только завершает процесс распределения ресурсов, но и обеспечивает ясность и открытость для всех участников, выставляя рамки и правила взаимодействия в рамках данной инициативы.

Д) Тактические переговоры – Фаза III

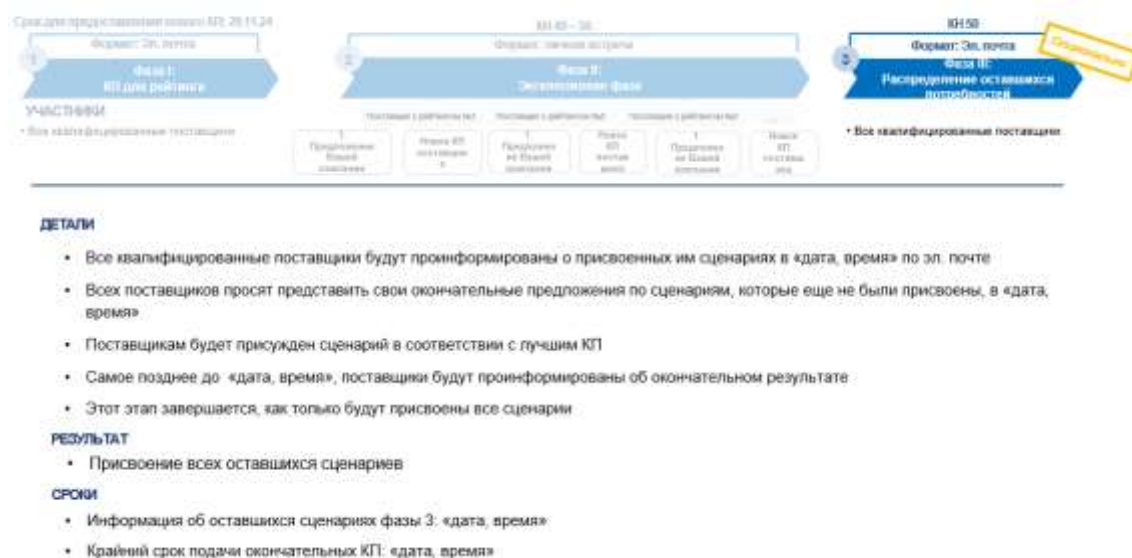


Рис.11 Тактические переговоры – Фаза III

5. Заключительная информация

В представленном исследовании разработана и апробирована новая методология ведения тактических переговоров с поставщиками нержавеющей стали, ориентированная на оптимизацию процесса закупок и повышение эффективности бизнеса. В отличие от традиционных подходов, методология фокусируется на концепции совокупной стоимости владения (ТСО), учитывая не только цену товара, но и все сопутствующие расходы, связанные с его приобретением, эксплуатацией и утилизацией.

Ключевым элементом методологии является многоступенчатый подход, включающий три фазы: 1) ранжирование поставщиков на основе предварительных коммерческих предложений (ПКП); 2) индивидуальные эксклюзивные переговоры с лидерами рейтинга, с применением стратегии предложения эксклюзивных сделок и возможности запроса встречных предложений; и 3) распределение оставшихся объемов закупок в электронном формате на основе окончательных коммерческих предложений, учитывающих результаты предыдущих этапов.

Инновационным элементом является применение системы поощрений (бонусов) и штрафов, тесно связанной с ТСО. Эта система, использующая понятие «цены сравнения», служит не только инструментом финансового стимулирования, но и эффективным механизмом управления взаимоотношениями с поставщиками, способствуя повышению качества продукции, оптимизации логистики, и соблюдению сроков поставок. Градуированная система ценообразования в зависимости от объемов закупок дополнительно стимулирует поставщиков к предоставлению более выгодных предложений.

Методология исследования базируется на сравнительном анализе коммерческих предложений, с применением визуализации данных для наглядной демонстрации преимуществ и недостатков различных предложений. Результаты исследования демонстрируют эффективность предложенной методики в снижении ТСО и повышении конкурентоспособности. Полученные результаты подтверждают положительную корреляцию между применением системы бонусов и штрафов и улучшением показателей качества продукции и эффективности цепочки поставок.

Предложенная методология, несмотря на специфику исследуемого рынка (закупки нержавеющей стали), обладает универсальным характером и может быть адаптирована к различным отраслям и видам товаров, способствуя достижению максимальной коммерческой эффективности в долгосрочной перспективе, благодаря формированию прочных и взаимовыгодных отношений с поставщиками. Будущие исследования могут быть направлены на дальнейшее совершенствование методики, включая детальную разработку и апробацию системы бонусов и штрафов, а также адаптацию методологии к различным отраслям и видам товаров.

Список источников

1. Томпсон, Л. (2000). Сознание и сердце переговорщика. Второе издание. Аппер-Седл-Ривер, Нью-Джерси, США: Издательство Прентис Холл Пресс, 3-4
2. Киссинджер, Г. (1969). Управлять силой. Архитектор нового мирового порядка рассказывает. Издательство W.W. Norton, Нью-Йорк, 212
3. Шеллинг, Т.С. (1980) Стратегия конфликтов. Издательство Гарвардского университета, Кембридж, Массачусетс, США. 5
4. Мериам-Вебстер Словарь (1994) Маккормик, Б.Б., Джон Ф. Кеннеди, 25 Самых сложных тактик ведения боя. 16
5. Патнэм, Л. Л. и Фуллер, Р. П. (2014). Переломные моменты и переговоры: случай забастовки писателей в 2007-2008 годах. Исследование по переговорам и управлению конфликтами, 7(3), 188-212
6. Нарасимхан, С. Тактика ведения конкурентных переговоров и категория «Портфолио Кралича». Журнал «Система управления цепочками поставок» (2016) том 5, выпуск 3, 2-3
7. Дракман, Д., (1997). Ведение переговоров в международном контексте, миротворчество в Международный конфликт: методы и приемы. Вашингтон, Округ Колумбия: Издательство Института мира США, 81-124
8. Зартман И. В.(1974). Политический анализ переговоров: как, кто, что и когда получает. Мировая политика, 385
9. Бахарах С. и Лоулер Э. (1981). Сила и тактика ведения переговоров. Промышленность и трудовые ресурсы. Обзор отношений, 34 (2), 219-233
10. Снайдер Г.Х. и Дизинг П. (1977). Переговоры о конфликте между странами: принятие решений и структура системы в условиях международных кризисов. Издательство Принстонского университета, Принстон, США. 4-19
11. Николсон, Х. (1964). Дипломатия. Издательство Оксфордского университета, Нью-Йорк, США, 8-23.
12. Зартман У. И., Лакс, Д.А. и Себениус, Дж.К., 1986. Менеджер как переговорщик.

Свободная пресса, Нью-Йорк, 16-20.

13. Де Кальер, Ф. (1716). О способах ведения переговоров с князьями.

14. Левицки Р.Дж., Барри Б., Сондерс Д.М. и Джон М.У. (2003). Переговоры. 4-е издание Макгроу-Хилл/Ирвин, 3-60.

15. Уолтон Р.Э. и Маккерси Р.Б. (1965). Поведенческая теория трудовых переговоров: Анализ системы социального взаимодействия. Макгроу-Хилл, Нью-Йорк, США, 2-23.

16. Зартман У. И. и Берман М. Р. (1982). «Практический переговорщик». Издательство Йельского Университета. Нью-Хейвен, Коннектикут, США, 4-43.

17. Вондвосен, М. (2006). Переговоры: Концептуальная записка, Журнал деловой. Рим, Италия. 7-60.

18. Альфредсон Т., Кунгу А. (2018) «Теория и практика ведения переговоров: обзор литературы». ФАО, Рим, Италия, 6-17.

19. Левицки, Р. Дж. и Робинсон, Р. Дж. (1998). Этическая и неэтичная тактика ведения переговоров: Эмпирическое исследование. Журнал деловой этики, 17 (6), 665-682.

Сведения об авторе

Коверзнев Артем Николаевич, сотрудник, Департамент закупок, глобальный категорийный менеджер, ООО БСХ Бытовые Приборы, г. Санкт-Петербург, Россия

Information about the author

Koverznev Artem Nikolaevich, Employee, Procurement Department, Global Category Manager, BSH Household Appliances LLC, St. Petersburg, Russia

УДК 336.76

DOI 10.26118/2782-4586.2025.96.64.036

Бородавко Любовь Сергеевна

Иркутский государственный университет путей сообщения (ИрГУПС)

Сорокина Валерия Романовна

Иркутский государственный университет путей сообщения (ИрГУПС)

Формирование оптимального портфеля частного инвестора в современных условиях

Аннотация. Данная статья посвящена основным положениям процесса формирования оптимального портфеля частного инвестора в современных условиях. Представлена трактовка сущности портфеля частного инвестора, которая расширяет границы данного понятия. Обоснована необходимость включения в портфель частного инвестора не только классических инструментов инвестирования, а всех инструментов финансового рынка. Эти инструменты могут быть эффективны в процессе размещения сбережений на финансовом рынке с целью достижения основных целей частного инвестора. Выделены основные подходы к формированию портфеля частного инвестора. Подробно рассмотрен авторский подход к формированию оптимального портфеля частного инвестора в современных условиях.

Ключевые слова: сбережения, частный инвестор, портфель частного инвестора, финансовый рынок, финансовые инструменты.

Borodavko Lyubov Sergeevna

Irkutsk State Transport University

Sorokina Valeria Romanovna

Irkutsk State Transport University

Formation of an optimal portfolio for a private investor in modern conditions

Annotation. This article is devoted to the fundamental principles of forming an optimal portfolio for a private investor under modern conditions. interpretation of the essence of a private investor's portfolio is presented, which expands the boundaries of this concept. The necessity of including not only classical investment instruments but all financial market instruments in a private investor's portfolio is substantiated. These instruments can be effective in the process of allocating savings in the financial market to achieve the main goals of a private investor. The main approaches to forming a private investor's portfolio are highlighted. The author's approach to forming an optimal portfolio for a private investor in modern conditions is considered in detail.

Key words: savings, private investor, private investor's portfolio, financial market, financial instruments.

Одним из основных показателей, позволяющих оценить уровень развития социально-экономических условий функционирования государства, является размер сбережений населения. Являясь естественной потребностью населения, сбережения позволяют повысить уровень уверенности в будущем и справляться с тревогой в случае кризисных ситуаций и явлений в экономике. Также они выступают существенным фактором экономического развития, поскольку активно участвуют в функционировании финансового рынка, обеспечивая значительный прирост ресурсов, которые впоследствии перераспределяются в соответствии с потребностями и особенностями национальной экономики. Большая часть населения используют какие-либо финансовые инструменты как для сохранения накопленных ресурсов, так для их дальнейшего прироста. В результате этого вопросы в области сбережения и инвестирования временно свободных денежных средств населением всегда будут актуальны.

Население Российской Федерации склонно к накоплениям, но их доля в совокупных доходах не превышает 10% (рис. 1). При этом в годы, когда население ощущает определенный уровень социально-экономической стабильности, их доля ниже, чем в годы повышения уровня неопределенности будущего, что свидетельствует о попытке обеспечения собственной защищенности.



Рис. 1. Динамика доли сбережений в совокупных доходах населения и темпа прироста сбережений в России за 2014-2024 гг. [16]

Представленные данные демонстрируют, что в периоды экономической нестабильности, вызванные различными событиями, такими как первичное введение санкций против экономики России в 2014 г., пандемия COVID-19 в 2020 г., масштабное введение дополнительных санкций в 2022 г., население увеличивало объемы сберегаемых средств. Именно в это время особенно важными становятся инструменты, которые могут быть использованы населением для сохранности собственных сбережений, возможного увеличения их размера, защиты имеющихся имущественных интересов и т.д.

Среди множества аспектов исследований в области сбережений и инвестирования средств населения особое место занимают вопросы формирования оптимального портфеля частного инвестора. Такой портфель позволяет наиболее эффективно достигать поставленных целей, целесообразно распределять финансовые ресурсы и обеспечивать максимальную защиту от влияния рисков в соответствии с условиями инвестора. Если инвестор не формирует оптимальный портфель, то его риски значительно возрастают.

Портфель частного инвестора во всех классических и современных научных публикациях рассматривается как некая совокупность инвестиционных инструментов, являющаяся единым объектом для управления. И, как правило, среди инструментов, используемых для формирования такого портфеля, встречаются только инструменты рынка ценных бумаг, валютного рынка и рынка драгоценных металлов.

В настоящее время перечень инструментов существенно расширяется, и частные инвесторы активно включают в портфель золото и валюту. Но, на наш взгляд, такое ограничение не совсем верно именно с позиции роли частного инвестора в экономике. Во-первых, инвестирование как экономическая категория по своей глубинной сущности представляет из себя отказ от потребления имеющихся в распоряжении денежных ресурсов в настоящее время и вложение их в доступные инструменты какого-либо рынка с целью улучшения собственного благосостояния за счет получения денежных доходов в будущем. В зависимости от рынков, инвестирование разделяется по объектам, а общепринятым является разделение инвестиций на финансовые и реальные. И когда мы говорим про инструменты финансового рынка, то для реализации цели улучшения благосостояния инвестора в будущем подходят инструменты всех сегментов финансового рынка: рынка ценных бумаг; валютного рынка; рынка драгоценных металлов; кредитного рынка; страхового рынка. Безусловно, для инвестирования подходят не все инструменты из этих сегментов, но в каждом сегменте существуют те, которые будут полезны для достижения основной цели любого частного инвестора – улучшения имущественного положения в будущем.

Во-вторых, часть доходов населения, которую оно не потребляет в настоящее время, формирует сбережения, которые в силу уровня развития современной отечественной финансовой системы, все равно участвуют в финансовых процессах. Да, темпы прироста различаются в зависимости от сегмента финансового рынка и от макроэкономических условий, но денежные ресурсы вкладываются в какие-либо инструменты, а значит не формируют сокровища, не участвующие в экономике, а являются частью инвестиционного процесса в целом.

В-третьих, население довольно активно использует различные инструменты финансового рынка в целом, о чем говорят статистические данные Центрального банка РФ (табл. 1).

Таблица 1 – Динамика финансовых активов населения Российской Федерации за 2017-2024 гг., трлн. руб. [15]

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Наличная валюта	11,5	13,7	13,7	15,3	19,1	21,6	24,9	25,7
Депозиты	26,9	30,3	32,6	33,7	37,6	42,7	54,2	69,2
Денежные средства на брокерских счетах	0,1	0,2	0,3	0,6	0,5	0,6	0,6	0,4
Долговые ценные бумаги	1,3	1,7	2,3	2,6	2,8	3,4	4,5	4,7
Займы	0,8	1,1	1,0	1,1	0,8	0,8	1,1	1,2
Акции и прочие формы участия в капитале	25,7	29,5	33,3	34,6	38,5	42,1	52,3	58,2
Страховые и пенсионные резервы	4,5	5,1	5,6	5,7	6,4	6,7	7,1	7,9
Дебиторская задолженность	1,5	1,6	1,8	1,8	2,8	3,0	3,3	4,1
Средства на счетах эскроу	0,0	0,0	0,1	0,3	4,0	4,0	5,6	6,1
Итого	72,3	83,1	90,8	95,7	112,5	125,0	153,5	177,7

За анализируемый период времени в относительном выражении больше всего выросли вложения в долговые ценные бумаги и средства на счетах эскроу. За последние пару лет долговые ценные бумаги стали более интересны частным инвесторам на фоне высокой волатильности других инструментов рынка ценных бумаг, что привело к некоторому перераспределению финансовых ресурсов. Существенный рост средств на сетах эскроу связаны с изменениями в законодательстве, регулирующим участие в долевым жилищном строительстве.

Наименьший прирост характерен займам и страховым и пенсионным накоплениям. Для отечественной экономики невысокий рост страховых и пенсионных накоплений, к сожалению, является нормой. Население неактивно заключает договоры добровольного пенсионного страхования и страхования жизни. Несмотря на некоторую активизацию данного направления за счет появления инвестиционного страхования жизни, которое в итоге не оправдало ожиданий [2], а также разработке различных инструментов поддержки страховой отрасли в целом [3], население все также продолжает воспринимать страхование жизни и здоровья как необходимое условие для получения долгосрочных банковских кредитов.

В структуре финансовых активов населения России наибольшая доля приходится на депозиты. Такая ситуация характерна для отечественного финансового рынка довольно длительное время [8], а усилия перераспределить часть депозитный накоплений на рынок ценных бумаг, в более активный сегмент финансового рынка, предпринимаются отечественным мегарегулятором довольно давно. За счет внедрения в практику индивидуальных инвестиционных счетов данная инициатива была довольно успешной, поскольку доля акций и облигаций в совокупности стали равны депозитам в структуре финансовых активов.

При этом, на долю наличной валюты, т.е. средств, которые напрямую не участвуют в каких-либо финансовых операциях, приходится чуть больше 13% от совокупных финансовых активов. То есть почти 90% всех сбережений населения так или иначе вложены в различные инструменты финансового рынка, а цель их вложения – это улучшение будущего финансового состояния в соответствии с установленными личными целями.

В результате, на наш взгляд, вполне обоснованным является включение в портфель частного инвестора не только классических инструментов инвестирования, а всех инструментов, которые в настоящее время предоставляет финансовый рынок на выбор частным инвесторам. Это формирует комплексный подход, который позволит частному инвестору обеспечить возможность достижения личных финансовых целей. Поэтому вполне оправданным является уточнение понятия портфель частного инвестора, под которым в рамках данной работы мы будем понимать совокупность инструментов всех сегментов финансового рынка, доступных физическим лицам и используемых для вложения временно свободных денежных средств с целью улучшения своего финансового положения в будущем, в том числе за счет получения денежных средств.

Формирование оптимального портфеля частного инвестора – довольно сложная задача. Несмотря на существование уже ставшими классическими теорий портфельного инвестирования, интерес к данному вопросу не ослабевает, поэтому публикаций на данную тему довольно много.

В таких научных публикациях довольно подробно освещены классические теории формирования инвестиционного портфеля [10, 14 и др.]. К ним относятся теории Г. Марковица, У. Шарпа, М. О'Хиггенса и Гарднеров, Трейнора и Блэка и др. Несмотря на недостатки данных моделей и довольно объективную критику, эти модели до сих пор воспринимаются как фундаментальные, а различные авторские разработки в области формирования оптимального портфеля частного инвестора так или иначе базируются на их основных концепциях и принципах.

Встречаются авторские методические подходы к формированию портфеля ценных бумаг, разработанные на основании комбинации классических моделей портфельного инвестирования (Г. Марковиц, У. Шарп, Трейнора-Блэка и тд.). Так, К.В. Деканова и А.А. Гейт предлагают формировать портфель в три последовательных этапа: выявление особенностей инвестора, выбор инструментов (с использованием показателей из классических моделей портфельного инвестирования), сравнение показателей портфеля с макроэкономическими показателями [6].

Также существует подходы к формированию инвестиционного портфеля, базирующийся на отборе инструментов в портфель инвестора на основе результатов фундаментального и технического анализа с учетом рыночных и макроэкономических факторов. Например, О.С. Гуляева разработала подход, основанный на упорядоченных действиях по отбору акций в соответствии с классическими показателями фундаментального и технического анализов для формирования портфеля в соответствии либо с моделью Марковица, либо с моделью Шарпа [5].

Встречаются подходы, когда основой для формирования портфеля частного инвестора выступают не перечисленные выше модели. Есть авторы, которые при формировании портфеля частного инвестора прежде всего ориентируются на волатильность инструмента и риски, сказывающиеся на динамике его котировок [3]. При этом выделяется довольно существенный перечень рисков, влияющих как на текущую котировку, так и на прогнозы ее движения. Для среднестатистического частного инвестора учет внушительного перечня рисков может стать довольно сложной задачей.

И.А. Кох [9], опираясь на работы У. Шарпа, С. Гроссмана, Дж. Стиглица и др., а также с учетом четырех базовых источников прибыли от осуществляемых инвестиций, выделяет три подхода к формированию портфеля ценных бумаг: рыночно-нейтральный (постоянное инвестирование в ценные бумаги вне зависимости от конъюнктуры и тенденций развития рынка в соответствии с финансовыми возможностями); сценарно-

интуитивный (реализуется при помощи сценарного анализа возможных перспектив развития фондового рынка, которые неизменно будут влиять на основные характеристики портфеля), индивидуально-объективный (характеризуется целенаправленным выбором объектов инвестирования с учетом их фундаментальных характеристик и индивидуальными предпочтениями инвестора).

Также существенная часть научных публикаций посвящены формированию инвестиционного портфеля на основе выбора стратегии, принимаемой инвестором как основы для дальнейших действий [7, 13]. В этом случае речь идет как о классических стратегиях (консервативная, умеренная, агрессивная), так и об их модификациях, которые характеризуются склонностью инвестора к риску и доходности финансовых инструментов, участвующих в формировании инвестиционного портфеля.

Все представленные взгляды на формирование портфеля частного инвестора, на наш взгляд, невозможно назвать полноценными подходами, поскольку они характеризуют одну или другую сторону многогранного подхода к формированию портфеля. Еще одним выявленным недостатком можно выделить их ориентацию на классические инвестиционные инструменты (акции и облигации). В современных условиях формирование оптимального портфеля частного инвестора возможно только с использованием комплексного и системного подходов.

Представим алгоритм формирования оптимального портфеля частного инвестора, который, на наш взгляд, позволяет больше учесть интересы частных инвесторов. Как мы уже обосновали выше, портфель частного инвестора может формироваться с использованием более широкого перечня финансовых инструментов, а его эффективность может оцениваться не просто приростом суммы финансовых ресурсов в целом, а с учетом и других качественных показателей, которые позволяют отразить прогресс в достижении целей частного инвестора. Именно поэтому обоснованным является разделение портфеля частного инвестора на три условных блока: доходный, ликвидный, защитный. Такой структуры портфеля советует придерживаться большая часть финансовых и инвестиционных консультантов. Такие условия требуют комплексного и системного подхода в формировании портфеля. Предлагаемая нами методика формирования портфеля состоит из нескольких этапов: определение портрета частного инвестора; определение состава портфеля частного инвестора; выбор инструментов для дальнейшего инвестирования и составление примерной структуры портфеля; анализ и оценка выбранных для инвестирования инструментов; оценка эффективности портфеля частного инвестора; сценарный анализ возможности достижения поставленной инвестором цели.

Рассмотрим эти этапы более подробно. На первом этапе определяется профиль (по рекомендациям ЦБ РФ) и формируется портрет частного инвестора, который составляется из следующих параметров: цель вложений сберегаемых средств; объем располагаемых финансовых ресурсов и возможность их пополнения; срок вложений; желаемая доходность; допустимый риск и показатель риск-капитала; имеющееся образование и опыт работы с финансовыми инструментами; индивидуальные ограничения на использование финансовых инструментов. В результате появляется четкое представление цели, которая определяет круг задач и временной горизонт, что и является отправной точкой для формирования портфеля частного инвестора. В целом можно сказать, что на этом этапе определяется общая стратегия дальнейшего поведения частного инвестора на финансовом рынке.

Второй этап заключается в выборе типов финансовых инструментов, которые будут способны помочь частному инвестору достичь поставленной цели. К инструментам кредитного рынка относятся депозиты и вклады, которые обеспечивают антиинфляционную защиту и ликвидность. К инструментам валютного рынка относятся все виды валют, которые доступны для операций на валютном рынке. Такие вложения могут относиться как к доходной части портфеля, так и к ликвидной. К инструментам рынка драгоценных металлов относятся наиболее востребованные у частных инвесторов металлы.

Данные инструменты могут относиться не только к доходной и ликвидной части портфеля, но также могут считаться инструментами определенной защиты (особенно золото). К инструментам страхового рынка относятся договоры долгосрочного накопительного страхования жизни, которые включают также рисковую составляющую, позволяющую обеспечить непосредственную защиту частного инвестора. Данный инструмент является основным в защитной части портфеля частного инвестора. К инструментам рынка ценных бумаг относятся акции и биржевые фонды как потенциально наиболее доходные инструменты, корпоративные облигации как одни из самых стабильных инструментов и государственные облигации, которые в целом воспринимаются как безрисковый актив. Акции и биржевые фонды относятся к доходной части портфеля частного инвестора, а облигации – к ликвидной части, поскольку они менее волатильные. Выбор возможных инструментов осуществляется в четком соответствии с поставленной частным инвестором целью, что позволяет определить структуру будущего портфеля частного инвестора.

Третий этап реализуется через отбор конкретных инструментов, претендующих на включение в портфель частного инвестора в соответствии со множеством критериев. Так, акции отбираются по эмитентам, историческим данным доходности и риска, потенциалу дальнейшего развития и т.д. Для каждого вида инструмента устанавливаются определенные критерии отбора. Действия на данном этапе должны учитывать два основополагающих фактора: фаза экономического цикла в рамках текущего технологического уклада; необходимость диверсификации портфеля. Фазы экономического цикла, а также текущий технологический уклад, определяют макроэкономические показатели, которые в целом создают условия функционирования отраслей и организаций, а также определяют уровень неопределенности и ситуации риска при работе на финансовом рынке [11]. Так, в настоящее время успешно развиваются организации, активно использующие информационные и цифровые технологии в своей деятельности [1], даже несмотря на риски, которые сопутствуют новым технологическим видам деятельности [4]. Диверсификация – это основополагающий принцип составления портфеля частного инвестора, поскольку только разнообразие инструментов позволяет достичь оптимальное соотношение между риском и доходностью.

Для четвертого этапа характерен анализ отобранных инструментов с целью корректировки окончательного перечня. Для каждого инструмента анализируются основные показатели, которые в конечном итоге способны влиять на итоговую качественную характеристику портфеля – возможность достижения установленной частным инвестором цели. Например, для выбранных в портфель акций анализируются текущая и капитальная доходность, риск, волатильность, рыночный риск и риск рыночной ликвидности. Для облигаций анализируются текущая доходность, эффективная доходность, вероятность дефолта и дюрация. Существуют инструменты, которые анализируются не при помощи количественных, а качественных показателей. Так, выбранные страховые продукты анализируются по возможности корректировки условий оплаты страховых взносов, репутации страховщика и др.

На пятом этапе осуществляется оценка эффективности сформированного портфеля частного инвестора. Оценка должна осуществляться по двум направлениям: оценка эффективности групп инструментов и оценка эффективности портфеля в целом. Оценка эффективности групп инструментов осуществляется путем сравнения этих инструментов с неким базовым показателем, который обеспечивает минимальный порог. Так, показатели отобранных акций сравниваются с индексом широкого рынка или отраслевым индексом, а показатели корпоративных облигаций – с безрисковым инструментом. Такой эталон можно определить для каждой группы инструментов. Оценка эффективности портфеля частного инвестора в целом, на наш взгляд, возможна только по одному параметру – прирост вложенных средств, т.е. капитальная доходность. Использование именно этого показателя оправдано, поскольку сам процесс инвестирования предполагает увеличение изначально вложенных средств за счет как притока денежных средств в будущем, так и за счет

увеличения стоимости входящих в портфель инструментов. При этом, из такой оценки исключаются страховые инструменты, поскольку их назначение заключается не в обеспечении прироста начальных инвестиционных вложений, а сохранение имущественного положения частного инвестора.

На шестом этапе с учетом полученных на предыдущих этапах результатов осуществляется сценарный анализ, строящийся на предположении вероятных путей развития социально-экономических условий, которые определяют возможные результаты функционирования частного инвестора на финансовом рынке. При использовании сценарного анализа появляется возможность определения системы индикаторов, которые могут использоваться для последующего мониторинга условий инвестирования на финансовом рынке, непосредственно отражающихся на целях конкретного инвестора.

Представленные этапы обладают характеристиками итеративного процесса, поскольку условия, в которых осуществляется функционирование частных инвесторов на финансовом рынке, часто могут меняться, а значит требуются постоянные пересчеты показателей. Это означает, что структура и состав портфеля должен проходить через периодическую ребалансировку, а портрет частного инвестора может изменяться исходя из личных жизненных обстоятельств.

Представленный подход к формированию портфеля частного инвестора отличается огромной трудоемкостью, что может стать причиной для последующей критики. Но в современных условиях, когда уровень развития информационных и цифровых технологий особо впечатляет, необходимые анализ и расчеты с легкостью могут быть выполнены с применением технологий искусственного интеллекта.

Таким образом, формирование портфеля частного инвестора именно в соответствии с представленными этапами соответствуют параметрам оптимальности, которые достигаются за счет системного и комплексного подходов к процессу частного инвестирования. В рамках данного подхода за счет тщательного определения портрета частного инвестора учитываются инвестиционные цели и стратегии. При выборе структуры и состава портфеля используется современный инструментарий инвестиционного анализа. Расширение перечня финансовых инструментов позволяет удовлетворить все интересы частного инвестора при использовании накопленных сбережений для достижения поставленных целей. Сценарный анализ дает возможность разработки основных индикаторов для мониторинга и обеспечивает возможность изменения параметров портфеля частного инвестора в соответствии с изменяющимися условиями финансового рынка и целями частного инвестора. В результате использования данного подхода частный инвестор способен сформировать оптимальный по своим параметрам портфель.

Список источников

1. Астраханцева А.С. Подходы к управлению современными направлениями развития информационной логистики / А.С. Астраханцева, А.А. Ковецкая // Экономика и предпринимательство. – 2017. – №12-4. – С. 1104-1107.
2. Бородавко Л.С. Инвестиционное страхование жизни: первые итоги реализации программ в России / Л.С. Бородавко, Е.В. Семенова // Экономика устойчивого развития. – 2018. – №4. – С. 26-31.
3. Галустян М.Ж. Формирование портфеля частного инвестора на фондовом рынке / М.Ж. Галустян, И.В. Сычева // Финансы и кредит. – 2023. – 5. – С. 1151-1169.
4. Головань С.А. Теоретические подходы к определению рисков стартап проектов / С.А. Головань, В.В. Беднарж // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – №11. – С. 351-357.
5. Гуляева О.С. Формирование инвестиционного портфеля частного инвестора на российском рынке ценных бумаг / О.С. Гуляева, В.И. Андроник // Вестник Тверского государственного университета. – 2023. – №2. – С. 155-163.

6. Деканова К.В. Методика формирования инвестиционного портфеля с учетом индивидуальных особенностей частного инвестора / К.В. Деканова, А.А. Гейт // *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*. – 2023. – №13. – С. 311-329.
7. Егин Ю.А. Формирование и оптимизация портфеля инвестиций частного инвестора / Ю.А. Егин // *Инновации и инвестиции*. – 2018. – №9. – С. 42-47.
8. Коновалова М.Е. Трансформация сбережений домашних хозяйств в инвестиции посредством формирования портфеля ценных бумаг / М.Е. Коновалова, Е.В. Евсеев // *Креативная экономика*. – 2023. – №6. – С. 2319-2338.
9. Кох И.А. Практические подходы к формированию портфеля ценных бумаг / И.А. Кох // *Финансы и кредит*. – 2008. – № 41. – С. 44-48.
10. Нечаев К.Ю. Развитие теории портфельного инвестирования / К.Ю. Нечаев // *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки*. – 2014. – № 2(192). – С. 149-155.
11. Окунь С.А. Риск и неопределенность в проекции циклического поведения участников фондового рынка / С.А. Окунь // *Финансовые исследования*. – 2016. – №4. – С. 273-284.
12. Рябущенко О.А. Анализ страхового рынка в рамках реализации стратегии развития страховой деятельности [Электронный ресурс] / О.А. Рябущенко, Л.С. Бородавко, Г.А. Хоменко // *Baikal Research Journal*. – 2022. – № 3. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49440492>
13. Соколовский М.В. Теоретико-методологические основы формирования портфеля ценных бумаг частного инвестора / М.В. Соколовский, В.Б. Батиевская // *Вестник общественных и гуманитарных наук*. – 2024. – №2. – С. 44-49.
14. Щербаченко А.С. Особенности выбора метода формирования инвестиционного портфеля в условиях нестабильности фондового рынка [Электронный ресурс] / А.С. Щербаченко // *Вестник евразийской науки*. – 2014. – №1. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-vybora-metoda-formirovaniya-investitsionnogo-portfelya-v-usloviyah-nestabilnosti-fondovogo-rynka/viewer>
15. Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации : офиц. сайт. – Режим доступа: <https://cbr.ru>
16. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики : офиц. сайт. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/>

Сведения об авторах

Бородавко Любовь Сергеевна – к.э.н., доцент кафедры «Финансовый и стратегический менеджмент», Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, Россия

Сорокина Валерия Романовна – магистрант 2 курса, направление Экономика, профиль Экономико-финансовое регулирование в транспортной отрасли, Иркутский государственный университет путей сообщения, 664074, г. Иркутск, Россия

Information about the authors

Borodavko Lyubov Sergeevna - Candidate of Economic Sciences, Associate professor, Department of Financial and Strategic Management, Irkutsk State Transport University, Irkutsk, Russia

Sorokina Valeria Romanovna - 2nd-year Master's student, major: Economics, specialization: Economic and financial regulation in the transport industry, Irkutsk, Russia

УДК 336

DOI 10.26118/2782-4586.2025.19.63.037

Астраханцева Арина Сергеевна

Иркутский государственный университет путей сообщения (ИрГУПС)

Чмель Ольга Юрьевна

Иркутский государственный университет путей сообщения (ИрГУПС)

Актуальные проблемы регионального ритейла в России

Аннотация. В работе последовательно рассматриваются различные взгляды исследователей на понятие о ритейле в России. Выделяются основные проблемы, с которыми сталкиваются предприятия торговли в современных экономических реалиях. Рассматриваются экономические причины, позволяющие подчеркнуть важность исследований в области развития отечественного ритейла, определяется его роль в экономической отрасли. Сформулирован перечень актуальных проблем, с которыми сталкивается ритейл в целом, а также на региональном уровне своего развития. Производится попытка последовательного раскрытия подходов к решению сформулированных проблем, как с точки зрения мониторинга изменения условий внешней среды, так и с позиции реализации внутренних возможностей и развития потенциала отечественных предприятий торговли.

Ключевые слова: ритейл, розничная торговля, сбытовая деятельность, торговое дело.

Astrakhantseva Arina Sergeevna

Irkutsk State Transport University, Irkutsk, Russian Federation (IrGUPS)

Chmel Olga Yurievna

Irkutsk State Transport University, Irkutsk, Russian Federation (IrGUPS)

Current regional retail development issues in Russia

Abstract. This paper consistently examines various scholarly perspectives on the concept of retail in Russia. It highlights the key challenges facing retailers in today's economic environment. It examines the economic factors that underscore the importance of research into the development of domestic retail, defining its role in the economic sector. A list of current challenges facing retail as a whole, as well as at the regional level formulated. An attempt is made to consistently explore approaches to addressing these challenges, both from the perspective of monitoring changing external conditions and from the perspective of realizing the internal capabilities and developing the potential of domestic retailers.

Keywords: retail, retail trade, sales activities, trading.

Розничная торговля играет одну из основных ролей в современной экономике, выступая связующим звеном между производителем и потребителем и являясь важным индикатором экономического благосостояния страны. В изменяющемся мире предприятия розничной торговли стали привычной частью ежедневной рутины, а розничные бренды – постоянные ориентиры в жизни.

Понятие «ритейл» происходит от английского слова «retail», которое, в свою очередь, имеет французские корни. Старофранцузский глагол «retailier», означающий «разрезать», «отрезать часть», «дробить», точно отражает суть розничной торговли: покупку товаров крупным оптом и последующую их продажу отдельными, «отрезанными» частями – конечным потребителям. [1]

В английском языке к середине XV века слово «retail» закрепилось в значении «продажа мелкими партиями».

Согласно точке зрения Ивановой Е.А., ритейлом может называться компания или индивидуальный предприниматель, занимающийся торговлей и реализацией услуг. Этой же позиции придерживается Егорова Т.В., но предлагая более конкретное определение и рассматривая ритейл как компанию (организацию) или предпринимателя, осуществляющую реализацию продукции различных производителей, то есть сбывающую товары и услуги в розницу. Оба автора подчеркивают, что ритейл можно рассматривать не только как определенную компанию, но и как индивидуального предпринимателя. [2,3]

Балащенко А.И подчеркивает масштаб деятельности. По его мнению, ритейл является одной из разновидностей розничной торговли при которой объем сопоставим с оптовой, то есть закупаемая продукция у производителя оптом в последствии перепродается рознично потребителям в соответствующем закупочном объеме. [4]

Чагарова Д.Б рассматривает ритейл с юридической точки зрения: «Ритейл - это вид предпринимательской деятельности в сфере торговли, связанный с реализацией товаров потребительского назначения непосредственно потребителю для личного, семейного, домашнего использования». [5]

Попова Е.М же считает, что ритейл предполагает большое разнообразие реализуемых товаров и услуг, сосредоточенных в одном месте, что позволяет реализовать товары в объемах, сопоставимых с товарооборотом розничной торговли. [6]

Таким образом, проанализировав различные авторские позиции, можно сделать вывод о том, что ритейл представляет собой предпринимательскую деятельность по продаже товаров или оказанию услуг непосредственно конечным потребителям для их личного некоммерческого использования.

Роль ритейла в экономике многогранна и выходит далеко за рамки простой продажи товаров конечному потребителю, среди основополагающих можно выделить следующие:

- стабилизирующая роль, обеспечивая бесперебойные поставки товаров первой необходимости, ритейл поддерживает социальную и экономическую стабильность в стране;

- ценообразующая роль, поскольку непосредственно в секторе ритейла формируется конечная цена для потребителя. Конкурентная борьба за покупателя оказывает влияние и на цены, заставляя ритейлеров искать оптимальные ценовые предложения и тем самым сдерживая инфляцию;

- ритейл является своего рода двигателем развития смежных отраслей, ведь развитие ритейла представляет собой сложную экосистему и напрямую стимулирует рост логистики, складского хозяйства, информационных технологий, пищевой промышленности и упаковочного производства для дальнейшего развития народного хозяйства;

- отображение потребительских трендов. Ритейл первым реагирует на изменения в поведении покупателей: рост спроса на здоровое питание, товары для дома, онлайн покупки.

Ритейл играет одну из главных ролей в экономике страны. По данным Росстата за 2024 год, объем розничной торговли в России вырос на 7,2% и составил 55,59 трлн. рублей. Ожидается, что в ближайшие несколько лет он будет только расти. [7]

ВВП является одним из ключевых макроэкономических показателей развития экономики любой страны и ритейл вносит прямой вклад в ее развитие.

По данным, приведенным в таблице 1, за последние три года среди отраслей-лидеров, дающих самый большой рост ВВП России, неизменно находилась отрасль торговля. [8]

Таблица 1 – Данные о развитии ведущих отраслей народного хозяйства 2022-2024 гг., %

Наименование отрасли	2022 г.	2023 г.	2024 г.
ВВП в рыночных ценах	100	100	100
Торговля оптовая и розничная	13,0	12,9	12,8

Обрабатывающие производства	12,8	12,9	13,1
Добыча полезных ископаемых	11,3	11,1	11,0
Транспортировка и хранение	6,3	6,3	6,3
Строительство	6,0	6,1	6,2
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	3,0	3,0	3,0
Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	2,5	2,5	2,5
Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	0,4	0,4	0,4

Исходя из показателей, приведенных в таблице 1, можно заключить, что доля розничной и оптовой торговли в ВВП страны остается практически неизменной и стоит на первом месте в общей структуре. Это свидетельствует о том, что обозначенная доля вносит значительный вклад в отечественный внутренний валовой продукт, что подчеркивает важность эффективного функционирования данного сектора для поддержания экономического роста и обеспечения занятости населения.

Нельзя не отметить, что розничная торговля так же является основным источником налоговых поступлений. Ритейл входит в тройку крупнейших налогоплательщиков, финансируя государственный бюджет. Значительный приток, прежде всего, поступает через два ключевых налога:

- во-первых, налог на добавленную стоимость (НДС). Поступления по НДС на товары внутри страны составили 8,7 трлн. рублей, увеличившись на 21,6% за год. Розничная торговля - основной генератор этого налога. [9]

- во-вторых, налог на доходы физических лиц (НДФЛ). Поступления НДФЛ выросли на 28,1%, достигнув 8,4 трлн. рублей. Этот рост связан с высоким уровнем занятости в торговле, которая является крупнейшим работодателем в стране. [10]

Высокая доля розничной торговли в налоговых доходах свидетельствует об устойчивости потребительского спроса и позволяет финансировать социальные обязательства России.

По данным торговых сетей, по большинству продуктов питания доля российских производителей достигает сегодня на полках 90% и более. Ритейл обеспечивает население доступными отечественными товарами. Производители, в свою очередь, получают гарантированный канал сбыта, что позволяет им планировать инвестиции и развитие. Такой симбиоз снижает зависимость от импорта, укрепляет продовольственную безопасность страны и создает замкнутый экономический цикл, когда деньги потребителей остаются внутри национальной экономики, поддерживая отечественного производителя и формируя налоговые поступления в бюджет. [11]

Ритейл, несомненно, является и крупнейшим работодателем страны. Только в сфере торговли занято около 13 миллионов человек. Это делает ритейл фундаментом социальной стабильности, обеспечивая стабильный доход и формируя потребительский спрос, который стимулирует развитие смежных отраслей.

Не стоит забывать и о социально-экономической составляющей. Рост товарооборота (на 7,2% в 2024 году) свидетельствует о восстановлении потребительского спроса и адаптивных возможностях экономики, в то время как развитие дискаунтеров и доступного

с ценовой точки зрения сегмента торговых предприятий обеспечивает социальную защиту населения в периоды нестабильности.

Таким образом, ритейл не просто отражает состояние экономики, но и активно формирует ее, оставаясь необходимым условием для социальной стабильности и экономического роста, что подчеркивает ее значимость в России.

Российский ритейл, являясь важнейшей отраслью экономики, в последние годы сталкивается с многочисленными проблемами, среди которых можно выделить следующие:

1. Экономический фактор.

Кредитная нагрузка и значительная стоимость привлечения заемных средств. Значительная часть экономически активного населения остается в значительной степени обремененной кредитной нагрузкой, что ограничивает потенциал роста спроса будущих периодов. Рекордные ставки по потребительским кредитам являются не привлекательными для огромного числа потребителей.

С другой стороны, снижение платежеспособного спроса само по себе заставляет потребителей сохранять сберегательную модель поведения, продолжая оптимизировать корзину расходов. Наблюдается устойчивая тенденция на потребительскую переориентацию от дорогостоящих товаров народного потребления в средний и даже более низкий ценовые сегменты.

Можно считать, что данная проблема может быть также связана с комплексом внешних факторов, таких как: многолетнее сокращение реальных доходов населения, экономический кризис, инфляция и последствия введения множества экономических санкций. Все перечисленное привело к изменению отечественного потребительского поведения, а также к последующему поступательному изменению структуры спроса. Также необходимо отметить, что снижение потребительского спроса проявляется не столько в отказе от повседневных товаров первой необходимости, сколько в сокращении доли непродовольственных товаров в общем объеме приобретаемых потребительских товаров.

В качестве решения сформулированной проблемы может быть предложена адаптация отечественного ритейла к новой экономической реальности. В данном случае действенным инструментом может быть отход от привлечения все новых и новых клиентов к разработке механизма системного обслуживания постоянных клиентов, что вызовет сокращение затрат на продвижение реализуемой продукции. Таким образом можно будет добиться более существенного удержания постоянных потребителей, вырабатывая у них механизм постепенного увеличения объема и частоты производимых покупок, увеличивая потребительскую лояльность по отношению к конкретному ритейлеру. [12,13]

2. Демографический и кадровый фактор.

Неблагоприятные демографические тенденции не являются новым фактором, поскольку сохраняются уже ни одно десятилетие. Проблемы, связанные со старением населения, сокращением рождаемости и уменьшением доли трудоспособного и экономически активного населения создают долгосрочный структурный вызов для всей отрасли, однако данная проблема носит системный характер и распространяется преимущественно на большинство так называемых развитых стран мира.

В настоящее время затяжная ситуация неблагоприятного демографического положения в России и в мире оказывает существенное отрицательное влияние на отечественный рынок труда в целом, и ритейл в частности. Среди основных причин демографического спада могут быть названы такие как общее ощущение нестабильности экономической ситуации, поступательный рост инфляции, которая в конечном счете снижает покупательную способность населения, приводя к снижению возможности удовлетворения различного рода потребностей.

Экономический фактор существенно влияет на исследуемый процесс: рост инфляции, снижение покупательной способности, высокий уровень закредитованности населения, падение продаж жилья и отсутствие финансовой стабильности. Все перечисленное существенно снижает степень уверенности достаточно молодых соотечественников в

завтрашнем дне, и заставляет отложить ответственные решения на неопределенный срок, ориентированный в будущее.

В качестве социальных факторов по-прежнему может быть особо отмечен жилищный вопрос, поскольку многие люди ассоциируют пополнение в семье с наличием собственной жилой площади. Отдельной проблемой предстает высокая занятость женщин детородного возраста в экономических процессах, недостаточность социальной поддержки и чрезвычайно малая доступность детских садов и, в особенности, ясельных групп в настоящее время.

Для решения данных проблем в настоящее время ведется существенная работа со стороны государства. Производится соответствующая пролонгация программ поддержки семей с детьми, своевременно производится индексация материнского капитала. Подчеркивается важность ведения борьбы с вредными привычками, цель которых снижение уровня смертности населения. В условиях недостатка различного рода рабочей силы особое значение приобретает миграционная политика, но, по мнению большинства соотечественников, привлечение мигрантов к решению задачи трудового дефицита не является ключом решения проблемы, кроме того, согласно последним исследованиям количество трудовых мигрантов в Российскую Федерацию в настоящее время сокращается. В качестве внутренних резервов способных раскрыть трудовой потенциал рассматриваются так называемые новые формы занятости, включая работу на дистанционной основе, работу неполный рабочий день, что способно оказать содействие в возвращении в трудовую деятельность граждан пенсионного возраста. Отдельно необходимо отметить растущую популярность автоматизации и информатизации различных отраслей народного хозяйства, в том числе и торгового сектора. [14]

Кадровый голод. Дефицит квалифицированных кадров охватывает все уровни: от линейного персонала до управленческого. Низкая привлекательность рабочих мест в ритейле, высокая психологическая нагрузка и отсутствие карьерных перспектив усугубляют проблему исследуемого сектора экономики. Рассмотрим следующие причины природы возникновения проблемы недостаточности кадров, например, таких:

1. Нехватка специалистов с опытом открытия и управления сетевыми объектами (менеджеров по развитию, управляющих магазинами, региональных директоров).

2. Перемещение столичных специалистов в регионы экономически невыгодно (требуется удвоения зарплаты) и часто непривлекательно для самих топ-менеджеров, которые не видят в этом карьерного роста.

3. В регионах часто просто нет людей с необходимым опытом работы в сетевой торговле, так как эта отрасль молодая.

В качестве путей для решения обозначенных проблем можно предложить:

- во-первых, перемещение работников из более устойчивого предприятия в менее устойчивое, в рамках их рабочей деятельности. Это позволит немедленно получить готового специалиста с необходимыми навыками. Однако данный путь финансово невыгоден работодателю и имеет низкую привлекательность и для самих работников.

- во-вторых, обучение работников, проживающих в локациях размещения бизнес-юнитов ритейлера. Данный вариант более привлекателен, так как работники, которые проживают непосредственно в месте расположения ритейлера лучше знают региональные особенности потребительских предпочтений, работы с поставщиками и контактными аудиториями, все это в целом позволяет существенно снизить риски, возникающие в операционной деятельности. [15]

Находя оптимальные соотношения обозначенных подходов на практике отечественные ритейлеры смогут найти подходы к решению кадровых проблем.

Отдельное влияние оказывает технологический фактор. Медленное развитие цифровых экосистем ритейла. В настоящее время большинству отечественных экосистем не хватает масштабы, данных и компетенций для создания единых цифровых платформ.

Современные исследователи обуславливают это тем, что новым компаниям торговой сферы приходится сталкиваться с сильной конкуренцией со стороны цифровых лидеров, монополизирующих свое положение на рынке.

Решением же данной проблемы автор представляет возможным на основе нормативно-правового закрепления принципов развития цифровых экосистем бизнеса, вопросы использования больших данных, вводя специальные правовые режимы для предприятий, осуществляющим цифровые трансформации. При этом антимонопольное законодательство не должно запрещать сотрудничество компаний в рамках формирования цифровых экосистем, однако должно пресекать попытки влияния на конкуренцию на рынке. [16]

Данное решение формирует основу для преодоления неполноты цифрового развития ритейла через кооперацию и правовую поддержку.

Цифровой разрыв между регионами имеет особое значение, поскольку развитие современных технологий и инфраструктуры по-прежнему сконцентрировано в крупнейших городах, в то время как во многих регионах ключевым фактором успеха остается физическое местоположение магазина.

По мнению отечественных исследователей, российский рынок сетевого ритейла характеризуется как мало насыщенный, со значительной дифференциацией доходов населения и уровнем развития торговых сетей в разных регионах. Существует нехватка качественных торговых площадей, а освободившиеся объекты недвижимости часто не используются из-за юридических и финансовых проблем. Также отмечается наличие логистических сложностей, связанных с доставкой товара в отдаленные уголки страны. В большинстве своем доставка материальных ценностей сопровождается задержками, недопоставками, проблемами с таможенными продуктами и контролем сроков годности.

В качестве решения обозначенных проблем предлагается следующий комплекс мер:

- создание региональных логистических центров, через объединение местных сетей для получения возможности совместного распоряжения складами, что позволит оперативно пополнять запасы, расширять ассортимент, снижать издержки и различного рода риски;

- формирование общей региональной системы управления цепями поставок, которая может включать в себя мониторинг логистических процессов, оптимизацию материальных потоков и снижение совокупных затрат;

- развитие торговых марок местного производства, которое позволило бы усилить спрос посредством адаптации продукта к потребностям местного потребителя, таким образом может быть достигнут определенный баланс между ценой и качеством производимой продукции, что имеет существенную важность для развития региональной экономики всех без исключения субъектов федерации.

Предложенные меры позволят не только преодолеть разрыв в экономическом развитии между регионами, но и окажет содействие для дальнейшего успешного развития розничной торговли в различных регионах, что особенно необходимо в современных условиях высокой изменчивости закупочных цен, инфляции и растущей ценовой чувствительности потребителей.

Список источников

1. Консалтинговый центр «Профдело». Официальный сайт. Ритейл: от истории до инновации в розничной торговле. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.profdelo.com/blog/riteyl-ot-istorii-do-innovatsiy-v-rozничnoy-torgovle/> (дата обращения: 16.10.2025)

2. Иванова, Е. А. Современное состояние и тенденции развития продуктового ритейла в России / Е. А. Иванова // Вестник Таганрогского института управления и экономики. – 2018. – № 1(27). – С. 23-27. – EDN XRTODZ.

3. Егорова Т.В. Словарь иностранных слов русского языка. – М.: «Аделант», 2014. – 800с.

4. Моисеев, В. В. Анализ функционирования ритейловых сетей / В. В. Моисеев, А. И. Балащенко // Вестник науки. – 2018. – Т. 1, № 9(9). – С. 107-108. – EDN YPCYFN.
5. Чагарова, Д. Б. Бухгалтерский учет тары и тарных материалов в организациях розничной торговли / Д. Б. Чагарова, Л. С. Боташева // Academy. – 2018. – № 4(31). – С. 44-48. – EDN YVAAMF.
6. Попова, Е. М. Становление и особенности развития российского продуктового ритейла : специальность 08.00.01 "Экономическая теория" : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Попова Елена Михайловна. – Хабаровск, 2015. – 176 с. – EDN YIURVN.
7. TADVISER.RU Государство. Бизнес. Технологии. Официальный сайт. Розничная торговля в России. [Электронный ресурс]. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Розничная_торговля_в_России# (дата обращения: 15.10.2025).
8. Судебные и нормативные акты РФ. Официальный сайт. Структура ВВП в разрезе видов экономической деятельности. [Электронный ресурс]. – URL: <https://sudact.ru/law/informatsiia-minekonomrazvitiia-rossii-stsenarnye-usloviia-osnovnye-parametry/kharakteristika-makroekonomicheskikh-parametrov-bazovogo-varianta/strukturnye-sdvigi-v-ekonomike/tablitca-4/> (дата обращения: 17.10.2025).
9. Головань, С. А. Налоговое стимулирование благотворительности: оценка эффективности льгот на примере банковского сектора / С. А. Головань // Baikal Research Journal. – 2016. – Т. 7, № 2. – С. 6. – DOI 10.17150/2411-6262.2016.7(2).6. – EDN VREKRZ.
10. Федеральная налоговая служба. Официальный сайт. С 1 ноября 2025 года вступает в силу новый порядок учета и погашения задолженности физических лиц. [Электронный ресурс]. – URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities_fts/16562447/ (дата обращения: 20.10.2025).
11. РИА Новости. Официальный сайт. В России доля отечественных продуктов в магазинах достигла 90 процентов. [Электронный ресурс]. – URL: <https://ria.ru/20231108/rf-1908175932.html> (дата обращения: 20.10.2025).
12. Парамонова, Т. Н. Проблемы развития российского ретейла / Т. Н. Парамонова, И. Н. Попова // Практический маркетинг. – 2014. – № 4(206). – С. 20-24. – EDN RZUNFT.
13. Инфраструктурные аспекты управления социально-экономическими системами / И. Ю. Сольская О. И. Русакова, А. С. Меркулов [и др.]. – Иркутск : Иркутский государственный университет путей сообщения, 2022. – 310 с. – ISBN 978-5-98710-386-9. – EDN DNQYLU.
14. Рубцова, Н. В. Медиасистема университета и оценка эффективности ее функционирования / Н. В. Рубцова, А. С. Астраханцева // Вопросы теории и практики журналистики. – 2022. – Т. 11, № 2. – С. 322-341. – DOI 10.17150/2308-6203.2022.11(2).322-341. – EDN RLHMAZ.
15. Рябущенко, О. А. Анализ страхового рынка в рамках реализации стратегии развития страховой деятельности / О. А. Рябущенко, Л. С. Бородавко, Г. А. Хоменко // Baikal Research Journal. – 2022. – Т. 13, № 3. – DOI 10.17150/2411-6262.2022.13(3).7. – EDN EPTTBS.
16. Чернова, О. А. Цифровые экосистемы ритейла: возможности и проблемы развития / О. А. Чернова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 3(53). – С. 375-380. – EDN EPSEKO.

Сведения об авторах

Астраханцева Арина Сергеевна – к.э.н., доцент кафедры «Финансовый и стратегический менеджмент», Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, Россия

Чмель Ольга Юрьевна – студент, направление подготовки Менеджмент, профиль «Логистика и управление цепями поставок», Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, Россия

Information about the authors

Astrakhantseva Arina Sergeevna – Candidate of Economic Sciences, Associate professor, Department of Financial and Strategic Management, Irkutsk, Russia

Chmel Olga Yurievna – student, 38.03.02 Management, Logistics and Supply Chain Management, Irkutsk State Transport University, Irkutsk, Russia

УДК 338.1

DOI 10.26118/2782-4586.2025.93.69.038

Урусова Августина Биляловна
Северо-Кавказская государственная академия
Урусова Диана Ильясовна
Северо-Кавказская государственная академия

Разработка направлений по укреплению финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия

Аннотация. Одними из главных аналитических индикаторов работы предприятия в современных условиях хозяйствования выступают критерии платежеспособности и финансовой устойчивости.

От детального анализа и оценки этих аспектов во многом зависит осуществление выбранного вектора развития предприятия, корректировка стратегии и разработка комплекса мер, направленных на предупреждение неблагоприятных внешних воздействий.

Немаловажными параметрами, на которые оказывает существенное влияние финансовая устойчивость в сочетании с платежеспособностью, являются уровень конкурентных преимуществ, величина инвестиционного потенциала, а также степень удовлетворения экономических ожиданий собственников и кредиторов.

Актуальные значения коэффициентов финансовой устойчивости и платежеспособности демонстрируют насколько оптимально организована система финансового управления в компании.

Ключевые слова: Финансовая устойчивость, финансовая независимость, ликвидность, платежеспособность, краткосрочные и долгосрочные обязательства, дебиторская задолженность, кредиторская задолженность, денежные потоки.

Urusova Avgustina Bilyalovna
North Caucasus State Academy
Urusova Diana Ilyasovna
North Caucasus State Academy

Development of directions for strengthening the financial stability and solvency of the enterprise

Annotation. One of the main analytical indicators of an enterprise's performance in modern business conditions is the criteria of solvency and financial stability.

The implementation of the chosen vector of enterprise development, the adjustment of the strategy and the development of a set of measures aimed at preventing adverse external influences largely depend on a detailed analysis and assessment of these aspects.

Important parameters that are significantly influenced by financial stability combined with solvency are the level of competitive advantages, the amount of investment potential, as well as the degree to which the economic expectations of owners and creditors are satisfied.

The current values of the financial stability and solvency coefficients demonstrate how optimally the financial management system in the company is organized.

Keywords: Financial stability, financial independence, liquidity, solvency, short- and long-term liabilities, accounts receivable, accounts payable, cash flows.

Финансовая устойчивость определяет, насколько компания способна противостоять внешним и внутренним вызовам, сохранять платежеспособность и обеспечивать стабильное развитие даже в условиях неопределенности. Финансовая устойчивость — это

не просто наличие денег на счетах. Это комплексная характеристика, которая отражает способность предприятия своевременно и в полном объеме выполнять свои обязательства, поддерживать оптимальную структуру капитала, обеспечивать непрерывность бизнес-процессов и создавать условия для роста. Другими словами, это фундамент, на котором строится доверие партнеров, инвесторов и кредиторов. Текущее состояние финансовой устойчивости определяется с помощью коэффициентов ликвидности, которые показывают, способно ли предприятие быстро погасить свои краткосрочные обязательства. Если эти коэффициенты ниже нормативных значений, это сигнал о возможных кассовых разрывах и рисках просрочки платежей [1].

Следующими важными показателями финансовой устойчивости являются, показатели финансовой независимости, такой как коэффициент автономии. Он демонстрирует, какая часть активов предприятия финансируется за счет собственных средств, а какая — за счет заемных. Чем выше доля собственного капитала, тем устойчивее компания к колебаниям рынка и изменениям кредитной политики. Однако не стоит забывать, что чрезмерная осторожность тоже может сдерживать развитие, поэтому важно найти баланс. Еще один ключевой аспект — анализ структуры и динамики доходов и расходов. Если на предприятие наблюдается рост расходов над доходами, или прибыль становится неустойчивой, это повод задуматься о пересмотре бизнес-модели, оптимизации затрат или поиске новых источников дохода. Особое внимание стоит уделить управлению дебиторской и кредиторской задолженностью. Задержки в расчетах с покупателями или рост долгов перед поставщиками могут быстро привести к дефициту оборотных средств и снижению финансовой устойчивости. Поэтому регулярный мониторинг этих показателей — обязательная часть финансового менеджмента [5].

Для повышения финансовой устойчивости предприятия необходимо применять комплекс методов, направленных на укрепление его финансового положения, снижение рисков и обеспечение стабильного функционирования в условиях рыночной конъюнктуры. Начнем с управления собственным капиталом: увеличение доли собственных средств в структуре капитала снижает зависимость от внешнего финансирования и повышает устойчивость к внешним шокам. Это достигается за счет реинвестирования прибыли и привлечения дополнительных инвестиций через эмиссию акций или увеличение уставного капитала. Такой подход формирует прочную основу для долгосрочного развития и повышает доверие кредиторов и партнеров.

Следующий важный метод — оптимизация структуры заемных средств. Сбалансированное сочетание краткосрочных и долгосрочных обязательств позволяет снизить финансовые риски и повысить платежеспособность. При этом важно контролировать уровень долговой нагрузки, чтобы не допустить чрезмерного роста обязательств, который может привести к ухудшению финансового состояния. Эффективное управление дебиторской задолженностью — еще один ключевой инструмент. Своевременное взыскание долгов и минимизация просроченных платежей поддерживают ликвидность и обеспечивают постоянный приток денежных средств. Для этого применяются системы мотивации дебиторов, реструктуризация задолженности и использование факторинга. Аналогично, контроль кредиторской задолженности помогает оптимизировать сроки платежей, улучшая оборотный капитал и снижая потребность в дополнительном финансировании.

Важным направлением является рациональное управление оборотными активами. Оптимизация запасов и сокращение производственных циклов позволяют уменьшить «замороженные» средства и повысить эффективность использования ресурсов. Это снижает издержки и повышает устойчивость к колебаниям спроса. Также стоит отметить роль финансового планирования и бюджетирования. Систематический анализ и прогнозирование финансовых показателей дают возможность своевременно выявлять отклонения и принимать корректирующие меры, что способствует поддержанию баланса между доходами и расходами. Внедрение системы финансового контроля и внутреннего

аудита обеспечивает прозрачность и достоверность информации, что важно для принятия обоснованных управленческих решений. Не менее значимым является применение инновационных финансовых инструментов и технологий.

Платежеспособность является ключевым аспектом финансовой устойчивости, отражающим способность компании выполнять свои краткосрочные обязательства. Для ее укрепления можно использовать несколько стратегий, каждая из которых имеет свои преимущества и особенности реализации [4].

Первая стратегия — это оптимизация дебиторской и кредиторской задолженности. Это включает в себя улучшение управления дебиторской задолженностью, чтобы ускорить поступление денежных средств, и продление срока погашения кредиторской задолженности, чтобы увеличить период времени для выполнения обязательств.

Вторая стратегия — это диверсификация источников финансирования. Использование различных источников, таких как заемные средства, инвестиции и собственные ресурсы, может помочь снизить зависимость от одного источника и повысить финансовую гибкость.

Третья стратегия — это внедрение эффективных систем управления денежными потоками. Это включает в себя прогнозирование и планирование денежных потоков, чтобы предотвратить дефицит средств и обеспечить своевременное выполнение обязательств.

Четвертая стратегия — это цифровизация бухгалтерского учета и финансового управления. Использование современных технологий позволяет автоматизировать многие процессы, снизить затраты и повысить точность финансовой отчетности.

Пятая стратегия — это улучшение операционной эффективности. Это включает в себя оптимизацию производственных процессов, снижение затрат и повышение производительности, что в конечном итоге приводит к увеличению прибыльности и улучшению платежеспособности. Реализация этих стратегий требует комплексного подхода, включающего анализ текущего состояния, определение ключевых проблем и разработку индивидуальных решений для каждого предприятия. Это позволит повысить финансовую устойчивость и конкурентоспособность бизнеса в долгосрочной перспективе [3].

В заключение, стратегии оптимизации платежеспособности должны быть адаптированы к конкретным потребностям и условиям работы предприятия, чтобы обеспечить максимальную эффективность и стабильность. Это требует постоянного мониторинга и корректировки стратегий в зависимости от изменений рыночной ситуации и внутренних факторов. Таким образом, мы можем обеспечить долгосрочную стабильность и конкурентоспособность бизнеса.

Реализация и оценка эффективности предложенных направлений по укреплению финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия требует комплексного подхода. Этот процесс включает в себя несколько ключевых этапов, которые необходимо тщательно спланировать и контролировать на протяжении всего процесса реализации.

Первый шаг — разработка и внедрение стратегий по оптимизации финансовых показателей. Это включает в себя анализ текущего финансового состояния, выявление потенциальных рисков и разработку планов по их минимизации. Например, оптимизация основных средств, эффективное управление дебиторской и кредиторской задолженностью могут существенно повысить финансовую устойчивость предприятия.

Мониторинг и оценка эффективности. После внедрения стратегий необходимо постоянно мониторить их эффективность. Для этого используются различные финансовые показатели, такие как коэффициенты ликвидности, платежеспособности и финансовой независимости. Регулярный анализ этих показателей позволяет оценить, насколько успешно реализуются предложенные направления и какие корректировки необходимо внести для достижения лучших результатов.

Корректировка и совершенствование. На основе результатов мониторинга и оценки проводится корректировка и совершенствование стратегий. Это может включать в себя

пересмотр финансовых планов, корректировку структуры активов и обязательств, а также оптимизацию операционных процессов. Такой подход позволяет адаптироваться к меняющимся рыночным условиям и внутренним рискам, обеспечивая долгосрочную стабильность и конкурентоспособность предприятия.

Вовлечение команды и партнеров. Важным аспектом реализации и оценки эффективности является вовлечение команды и партнеров. Это включает в себя обучение сотрудников по новым стратегиям, вовлечение поставщиков и кредиторов в процесс оптимизации финансовых показателей. Такой подход позволяет создать единую команду, работающую на достижение общих целей, что существенно повышает эффективность реализации предложенных направлений [2].

В заключение, реализация и оценка эффективности предложенных направлений по укреплению финансовой устойчивости и платежеспособности требует тщательного планирования, постоянного мониторинга и вовлечения всех заинтересованных сторон.

Список источников

1. Анализ состава и структуры капитала организаций: учебное пособие / Е. Е. Гредасова. – Самара: Издательство Самарского университета, 2021. – 68 с.
2. Байбурун Р.Р., Калимуллина Э.Р. Проблемы финансового планирования на Российских предприятиях/ Р.Р. Байбурун, Э.Р. Калимуллина // Вестник науки. - №6 (63) том 1. – 2023. - С. 25 - 34.
3. Кальницкая И. В., Конюкова О. Г. Ликвидность активов организации: проблемы оценки и направления их решения/ И. В. Кальницкая, О. Г. Конюкова // Журнал СФУ. Гуманитарные науки. - 2024. - №3. - С.445-456.
4. Пайтаева К. Т., Мумаев М. М. Содержание и экономическая сущность понятия платежеспособности предприятия /К.Т. Пайтаева, М.М. Мумаев// Экономика и бизнес: теория и практика. - 2019. - №12-2. – С. 149-152
5. Шеловских Э. Е. Анализ ликвидности/ Э.Е. Шеловских // Вестник магистратуры. - 2022. - №11-1 (134). - С.21-23.

Сведения об авторе

Урусова Августина Биляловна, кандидат экономических наук, доцент кафедры Финансы и кредит, Северо-Кавказская государственная академия, г. Черкесск, Россия

Урусова Диана Ильясовна, обучающаяся группы 38.03.01-231 ЭФУ, Северо-Кавказская государственная академия, г. Черкесск, Россия

Information about the authors

Urusova Augustina Bilyalovna, PhD in Economics, Associate Professor of Finance and Credit, North Caucasus State Academy, Cherkessk, Russia

Urusova Diana Ilyasovna, student of the 38.03.01-231 EFU group, North Caucasus State Academy, Cherkessk, Russia

УДК 351.86

DOI 10.26118/2782-4586.2025.10.71.039

Бойкова Анна Викторовна

Тверской государственный технический университет

Арсенченков Никита Андреевич

Военная академия воздушно-космической обороны имени Маршала Советского
Союза Г.К. Жукова

Модели оценки национальной мощи государства: международный опыт

Аннотация. В статье рассматриваются модели оценки национальной мощи государства, основанные на международном опыте. Авторы анализируют различные подходы к определению и структурированию национальной мощи, включая военно-экономический потенциал, экономическую и военную мощь, а также нематериальные факторы, такие как национальная воля и стратегические цели. Особое внимание уделяется взаимосвязи между национальной безопасностью, военно-экономической мощью и потенциалом, подчеркивается их роль в обеспечении суверенитета и устойчивого развития государства.

Приводятся как классические модели (Г. Моргентау, Клайн Р.С., Смолл М. и Сингер Дж.Д.Р.), так и современные подходы (Чан Чин-Лун, Хафезния М.Р. и др.), выделяются их strengths и weaknesses. Отмечается, что поздние модели сочетают количественные и качественные показатели, однако отсутствие единой методологии и трудности измерения нематериальных факторов ограничивают их практическое применение.

Делается вывод о необходимости разработки комплексной модели, учитывающей многомерность национальной мощи и адаптированной к современным вызовам, включая кибербезопасность и технологическое развитие.

Ключевые слова: национальная безопасность, военно-экономический потенциал, ВВП, национальная мощность, военно-экономическая мощь

Boykova Anna Viktorovna

Tver State Technical University

Arsenchenkov Nikita Andreevich

Military Academy of Aerospace Defense named after Marshal of the Soviet Union G.K.
Zhukov

Models for Assessing the National Power of a State: International Experience

Abstract. The article examines models for assessing the national power of a state based on international experience. The authors analyze various approaches to defining and structuring national power, including military-economic potential, economic and military strength, as well as intangible factors such as national will and strategic goals. Special attention is paid to the relationship between national security, military-economic power, and potential, emphasizing their role in ensuring state sovereignty and sustainable development.

Both classical models (H. Morgenthau, R.S. Cline, M. Small and J.D.R. Singer) and modern approaches (Chang Chin-Lung, M.R. Hafeznia, etc.) are presented, highlighting their strengths and weaknesses. It is noted that later models combine quantitative and qualitative indicators; however, the lack of a unified methodology and difficulties in measuring intangible factors limit their practical application.

The conclusion emphasizes the need to develop a comprehensive model that accounts for the multidimensional nature of national power and is adapted to modern challenges, including cybersecurity and technological development.

Keywords: national security, military-economic potential, GDP, national power, military-economic power

Термин «национальная безопасность» имеет достаточно большое количество трактовок. В этой связи, целесообразно использовать подход, закрепленный в Стратегии национальной безопасности Российской Федерации, утверждённой Указом Президента РФ от 02.07.2021 N 400. Так, в соответствии с данным нормативным актом, национальная безопасность – «это состояние защищенности национальных интересов государства от внешних и внутренних угроз, при котором обеспечиваются реализация конституционных прав и свобод граждан, достойные качество и уровень их жизни, гражданский мир и согласие в стране, охрана суверенитета страны, ее независимости и государственной целостности, социально-экономическое развитие страны» [15]. В тоже время, в действующих нормативно-правовых актах не приведены составляющие ее элементы, что оставляет научной дискуссии.

В работе Маркус С.А. выдвигает точку зрения, что «логичной является связь понятий: безопасность – национальная безопасность – иные виды безопасности (информационная, экономическая, общественная и т.д.) как элементы национальной безопасности» [11]. Элементы национальной безопасности, приведенные в работе Маркус С.А., представлены на рисунке 1.

Аналогичное мнение высказывается и в работах других авторов, например, А.А. Карцхия [8], П.А. Маккамбаева [10], А.С. Дугенеца и Л.В. Павловой [5].



Рисунок 1 – Элементы национальной безопасности [составлено автором на основе [11, 4]]

Логично предположить, что с военной безопасностью и экономической безопасностью, непосредственно связана военно-экономическая безопасность государства. Под ней понимают «способность военной экономики устойчиво поддерживать необходимый уровень экономической и военной мощи и реализовывать существующий военно-экономический потенциал в установленных параметрах, которые определяются нормативно-правовыми актами и, прежде всего, военной доктриной» [6].

Военно-экономическая безопасность (ВЭБ) государства может быть представлена как «способность военной экономики устойчиво поддерживать необходимую военную мощь (ВМ) и реализовывать военно-экономический потенциал (ВЭП) в меру и сроки, предусматриваемые военной доктриной государства» [3].

Понятие «мощь» и «потенциал» не являются синонимами, а «соответствуют философским категориям действительности и возможности» [9]. Таким образом, «мощь есть степень реализации потенциала при данных (объективных и субъективных) условиях» [9].

Как отмечает М.Ю. Тяпкин «военно-экономический потенциал и военно-экономическая мощь являются экономическими категориями производными от экономического потенциала и экономической мощи» [14].

По мнению Анфимова Н.А. ВЭП – «это часть экономического потенциала, которая используется непосредственно для удовлетворения потребностей вооруженных сил» [1].

Военно-экономическая мощь (ВЭМ), по мнению Стулова С.В., Яниной А.В. «определяется реальной способностью экономики удовлетворять потребности государства или союза государств в ведении вооруженной борьбы по защите своих национальных интересов» [13].

Превращение военно-экономического потенциала в реальную военно-экономическую мощь происходит посредством организации и развития военной экономики.

По мнению М.Ю. Тяпкина, «если экономический потенциал показывает, каким может быть общественное производство, то экономическая мощь – это реальная способность экономики удовлетворять многообразные потребности общества» [14].

Особую актуальность в процессе исследования приобретают вопросы отбора и разработки критериев и показателей военно-экономической мощи и военно-экономического потенциала страны. При этом, если в отношении показателей экономического потенциала и экономической мощи государства, приведенных на рисунке 1, удалось достичь определенного согласия между представителями научного сообщества, то в отношении ВЭП и ВЭМ вопрос остается открытым.

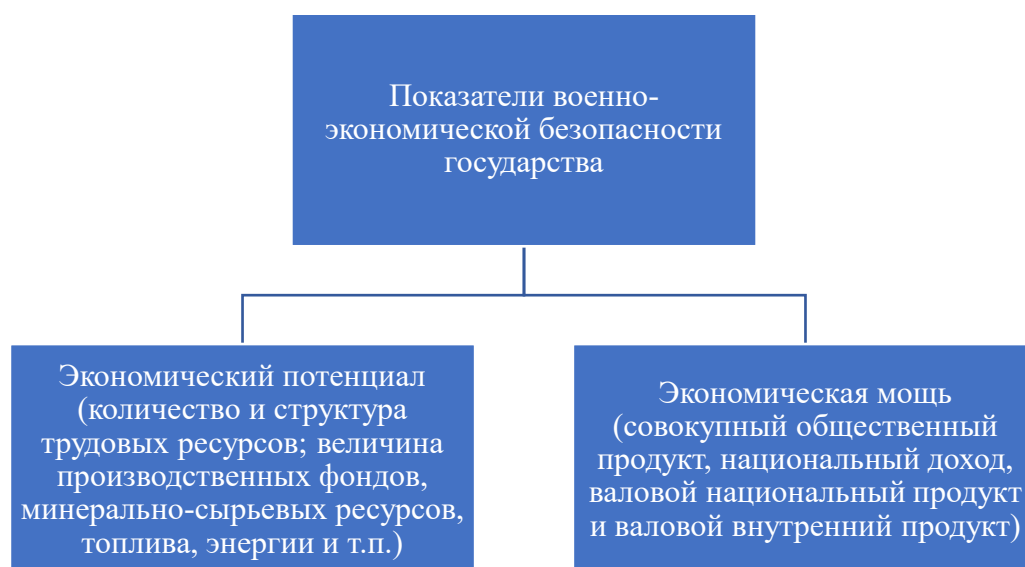


Рисунок 2 – Показатели экономического потенциала и экономической мощи

Стремление государств к безопасности, является неотъемлемым элементом направления политического реализма в теории международных отношений и политологии, основанного Гансом Моргентау. Как он отмечал, «проникнуть в суть проблем мира, значит понять истинную природу взаимоотношений суверенных наций, основанных на проявлении национальной мощи» [12].

Несомненный вклад автора «в теорию международной политики как "борьбы за власть", прежде всего, состоит в определении составляющих элементов мощи, приведенных на рисунке 3 [7].

Кротов М. И. и Мунтиян В. И. трактуют национальную мощь как «совокупность факторов, определяющих способность страны к устойчивому развитию, сопротивлению трудностям, противостоянию внутренним и внешним угрозам, внешнему давлению, финансово-экономической и информационной войне, дезинтеграционным процессам, обеспечению политического суверенитета и экономической независимости, защите национальных интересов и ценностей, противостоянию возможной военной агрессии» [9].



Рисунок 3 – Структура национальной мощи [7]

Несмотря на важность оценки национальной мощи для определения баланса сил ведущих мировых держав, получить объективные результаты затрудняют следующие факторы:

- существует разрыв между потенциальной и фактической мощью, обусловленный влиянием нематериальных факторов, таких как, воля, потенциал, навыки, которые трудно поддаются количественной оценке [16];

- утверждение «больше значит лучше» ошибочно, поскольку большая численность населения, как для развитых, так и для развивающихся стран является скорее недостатком, чем преимуществом, поскольку требует существенных расходов бюджета на социальную поддержку населения [16];

- утверждение «чем больше, тем сильнее» не в полной мере справедливо. «Парадокс нереализованной мощи» описывает ситуацию, когда слабые государства побеждают изначально более сильные, индустриально-развитые государства [16];

- утверждение "власть как деньги" является заблуждением, поскольку власть, особенно в политических формах, обладает уникальными характеристиками, не сводимыми к деньгам [16].

Как отмечал Г.Моргентау ошибочно «интерпретировать понятие "мощи" примитивно-механистически, ограничиваясь лишь ее "физическими" показателями. По крайней мер, три элемента из восьми (национальный характер, моральный дух нации и качество дипломатии) являются факторами нематериального порядка, или, по словам самого автора, "человеческими факторами"» [12].

На данный момент, для оценки национальной мощи в литературе разработан ряд многофакторных моделей. Так, Смолл М. и Сингер Дж. Д. Р. (1972 г.) предлагают проводить анализ на основе соотношения [16]:

$$HM = \frac{Ч_{общ} + Ч_{г} + С + Э + ВБ + Ч_{в}}{6}, \quad (1)$$

где

HM –национальная мощь;

$Ч_{общ}$ – общая численность населения в стране;

$Ч_{г}$ – численность городского населения в стране;

$Ч_{в}$ – численность военнослужащих в стране;

$С$ – объемы производства стали в стране;

$Э$ – объемы производства энергии в стране;

$ВБ$ – размер расходов на национальную оборону.

Далее рассмотрим модель Герман Ф.К. (1960 г.), которая учитывает наличие ядерного оружия в стране [16]:

$$HM = Я \cdot (Т + И + Ч_{рс} + Ч_{в}), \quad (2)$$

где

$Я$ – индекс наличия ядерного оружия в стране: 1 – есть, 2 – отсутствует;

$Ч_{рс}$ – численность работоспособного населения в стране;

$И$ – индустриальная база региона;

$Т$ – территория страны.

Клайн Р.С. (1994 г.) в отличие от предложенных ранее моделей, пришел к выводу, что необходимо учитывать стратегические цели и национальной воли [16]:

$$HM = (KM + ЭМ + ВМ) \cdot (Ц_{стр} + НВ), \quad (3)$$

где

KM – критическая масса характеризуется размером территории и численностью населения в стране;

$ЭМ$ – экономическая мощь государства;

$ВМ$ – военная мощь государства;

$Ц_{стр}$ – стратегические цели государства;

$НВ$ – национальная воля.

Оценку факторов, используемых в модели, Клайн Р.С. предлагает осуществлять на основе экспертных методов. Так, например, стратегическая цель и национальная воля оценивается в интервале от 0 до 1, т.е. минимум 0 баллов, а максимум – 1 балл. Размер территории и численности населения страны также оценивается экспертом от 0 до 100 баллов, тогда уровень критической массы может варьироваться от 0 до 200 баллов [18].

Модель Кадера К. и Сорокина Г. М. (2004 г.) по набору факторов совпадает с рассмотренной ранее моделью Смолла М. и Сингера Дж. Д. Р. [16]:

$$НМ = (ВБ \cdot Ч_{общ} \cdot Ч_z \cdot С \cdot Э \cdot Ч_g)^{1/6},$$

(4)

Матто М. и Виана Л. (1997 г.) также при разработке своей модели ориентировались на модель Клайна Р.С. [16]:

$$ВМ = (КМ + ЭМ + ВМ) \cdot (Ц_{стр} + НВ + У),$$

где

$У$ – способность убеждать или уговаривать.

Из более поздних работ, следует рассмотреть модель Хафезния М.Р., Хади Заргани С., Ахмадипор З. и Рокноддин Эфтехари (2008 г.) [16]:

$$НМ = (ЭФ + ПФ + КФ + СФ + НБ + ТФ + НФ + ТНФ + АФ),$$

(5)

где

$ЭФ$ – экономический фактор государства;

$ПФ$ – политический фактор государства;

$КФ$ – культурный фактор государства;

$СФ$ – социальный фактор государства;

$НФ$ – фактор развития вооруженных сил государства;

$ТФ$ – территориальный фактор государства;

$НФ$ – инновационный, научный фактор развития государства;

$ТНФ$ – фактор транснационального сотрудничества государств;

$АФ$ – аэро-космические возможности государства.

Чан Чин-Лун А. из тайваньского Университета Фо-Гуан в 2018 году предложил оценивать военную мощь государства на основе выражения [16]:

$$НМ = \frac{КМ + ЭМ + ВМ}{3}, \quad (6)$$

Рассматривались вопросы определения национальной мощи государства и в работах отечественных авторов. Так Кротов М. И. и Мунтиян В. И. в своей статье приводят следующее выражение для ее оценки:

$$НМ = (КМ + ЭМ + ВМ) \cdot (Ц_{стр} + НВ + У), \quad (7)$$

где

$У$ – степень авторитета руководителей государства.

В целом, предложенная формула повторяет работы Клайна Р.С. и Матто М.. Критическая масса есть суммарная оценка:

$$КМ = Ч_{общ} + Т + НБ + КР, \quad (8)$$

где

$НБ$ – национальное богатство страны;

$КР$ – критические ресурсы страны.

Анализ приведенных выше моделей, позволил сделать ряд выводов:

- в более поздних моделях авторами используются как количественные, так и качественные факторы;

- отсутствие однозначного понимания используемых в модели факторов

существенно затрудняет их количественную оценку;

- отсутствие возможности количественной оценки факторов, определяющих военную мощь государства, что существенно ограничивает возможности их дальнейшего развития;

- факторы могут оказывать как положительное (усиливая военную мощь), так и отрицательное (ослабляя военную мощь) воздействие на военную мощь государства, что должно найти отражение в модели;

- факторы, используемые в моделях, имеют разный физический смысл, поэтому их суммирование является не совсем корректным.

Проведенный анализ международного опыта моделирования национальной мощи государства позволил выявить как устойчивые тенденции, так и существенные методологические проблемы в этой области. Исследование демонстрирует эволюцию подходов: от относительно простых моделей, опирающихся на количественные и легко измеримые показатели (численность населения, производство стали, военные расходы), к более комплексным системам, пытающимся учесть качественные и нематериальные факторы, такие как национальная воля, стратегические цели, качество дипломатии и культурное влияние.

Классические модели (Моргентау, Клайн, Смолл и Сингер) заложили фундамент понимания национальной мощи как многокомпонентного явления, находящегося на стыке экономики, военного дела и политики. Современные разработки (Хафезния, Чан Чин-Лун) стремятся к большей комплексности, включая инновационный, научный и геополитический потенциал, а также аэрокосмические возможности. Однако, как показал анализ, ключевой вызов остается нерешенным: отсутствует унифицированная методика измерения и сопоставления этих разнородных факторов. Их разная физическая природа, потенциально разнонаправленное влияние (как усиливающее, так и ослабляющее общую мощь) и субъективность экспертных оценок существенно ограничивают практическую применимость существующих моделей для точного межстранового сравнения и прогнозирования.

Таким образом, актуальной задачей современной науки является разработка новой, более сбалансированной и адаптивной модели оценки национальной мощи. Такая модель должна не просто механически суммировать показатели, а учитывать синергию и антисинергию между ее компонентами, а также быть чувствительной к новым вызовам XXI века, таким как кибербезопасность, искусственный интеллект, гибридные войны и информационное противоборство. Только такой комплексный подход позволит адекватно оценивать и прогнозировать баланс сил в современном многополярном мире.

Список источников

1. Анфимов, Н.А. Военно-экономическая деятельность и военная безопасность России // Обозреватель. – 2000. – № 6. – С. 30
2. Гилькова, О.Н. Военно-экономический потенциал современного государства: сущность, структура и особенности. – Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2017. – № 5А. – С. 227-237 (дата обращения: 14.08.2025)
3. Гордиенко, Д.В. Основы экономической безопасности государства [Текст] : курс лекций / Д.В. Гордиенко. – М.: Финансы и статистика, ИНФРА-М, 2009
4. Григорьев, Н. Ю. Военная безопасность российской федерации как основное направление национальной безопасности // Академическая мысль. – 2022. – №4 (21)
5. Дугенец, А.С., Павлова Л.В. Государственное регулирование обеспечения информационной безопасности несовершеннолетних как составляющая национальной безопасности России // Административное право и процесс. – 2023. – № 5
6. Иванов, В.А., Бабешин М.А. Инновационно-инвестиционная деятельность предприятий оборонно-промышленного комплекса России как фактор обеспечения военно-

экономической безопасности государства [Электронный ресурс] // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. – 2012. – № 2(6)

7. Исаев, Б.А. Политология в схемах и комментариях. Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2009. – 224 с.

8. Карцхия, А.А. Новые элементы национальной безопасности: национальный и международный аспект // Вопросы кибербезопасности. – 2020. – № 6(40).

9. Кротов, М. И., Мунтиян, В. И. Россия в мировой архитектуре: национальная мощь и способность к выживанию // ПСЭ. – 2017. – №2 (62).

10. Маккамбаев, П.А. Административно-правовые меры в системе обеспечения пограничной безопасности Республики Узбекистан // Административное право и процесс. – 2021. – № 10

11. Маркус, С.А. Элементы национальной безопасности Российской Федерации и их правовые основы: дискуссионные аспекты // Философия права. – 2024. – №1 (108)

12. Новиков, Г. Теории международных отношений. Иркутск: Изд. Иркут. ун-та, 1996. – 298 с.

13. Стулов С.В., Янина А.В. Анализ концептуальных подходов оценки военно-экономической безопасности организации договора о коллективной безопасности // Вестник Евразийской науки. – 2020. – №2

14. Тяпкин М.Ю. Система показателей и критериев военно-экономической безопасности государства [Электронный ресурс]. – Режим доступа – <https://agps-2006.narod.ru/konf/2005/sb-2005/sec-1-05/18.1.05.pdf>

15. Указ Президента РФ от 02.07.2021 N 400 "О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации" [Электронный ресурс]. – Режим доступа – <https://www.consultant.ru>

16. Chang Chin-Lung A Measure of National Power [Электронный ресурс]. – Режим доступа – <https://www.analytickecentrum.cz/upload/soubor/original/measure-power.pdf>

17. Jeffrey Hart, "Three Approaches to the Measurement of Power in International Relations", *International Organization* 30 (1976), pp.289-305

18. Sułek, M. Measurement of national power – a powermetric model, *Przegląd Geopolityczny*, 32, 2020, s. 35-57.

Сведения об авторах

Бойкова Анна Викторовна, доцент, Тверской государственный технический университет, Тверь, Россия.

Арсенченков Никита Андреевич, капитан, курсовой офицер-преподаватель 2 факультета Военная академия воздушно-космической обороны имени Маршала Советского Союза Г.К. Жукова, Тверь, Россия

Information about the author

Boykova Anna Viktorovna, Associate Professor, Tver State Technical University, Tver, Russia.

Arsenchenkov Nikita Andreevich, captain, course officer-teacher of the 2nd faculty, Military Academy of Aerospace Defense named after Marshal of the Soviet Union G.K. Zhukov, Tver, Russia

УДК 378

[DOI 10.26118/2782-4586.2025.48.18.040](https://doi.org/10.26118/2782-4586.2025.48.18.040)

Замятина Мария Сергеевна,
Ханты-Мансийского автономного округа – Югры
«Сургутский государственный университет»

Основные направления сотрудничества с работодателями по подготовке специалистов в сфере государственного и муниципального управления и управления персоналом бюджетного учреждения высшего образования Ханты-Мансийского автономного округа-Югры «Сургутского государственного университета»

Аннотация. В статье рассматриваются основные направления сотрудничества Сургутского государственного университета с работодателями в процессе подготовки специалистов по направлениям «Государственное и муниципальное управление» и «Управление персоналом». Особое внимание уделяется формам взаимодействия: организации практик и стажировок, заключению прямых договоров, участию работодателей в разработке образовательных программ, научно-исследовательской деятельности, формировании кадрового резерва и трудоустройстве выпускников. Анализируются особенности партнерства по профилям подготовки, приводятся примеры успешных кейсов, а также обозначаются перспективы дальнейшего развития сотрудничества, связанные с внедрением дуального образования, цифровизацией учебного процесса и расширением сети партнеров. Результаты исследования подтверждают значимость взаимодействия университета и работодателей как ключевого фактора повышения качества образования и обеспечения потребностей регионального рынка труда.

Ключевые слова: сотрудничество с работодателями; практика; кадровый резерв; государственное и муниципальное управление; управление персоналом; подготовка специалистов; дуальное образование; цифровизация; трудоустройство выпускников; региональный рынок труда.

Zamyatina Maria Sergeevna
Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug – Ugra
«Surgut State University»

The main areas of cooperation with employers in the training of specialists in the field of public and municipal administration and personnel management of the budgetary institution of higher education of the Khanty-Mansi Autonomous Okrug-Yugra "Surgut State University"

Abstract. This article examines the main areas of collaboration between Surgut State University and employers in the training of specialists in the fields of "Public and Municipal Administration" and "Human Resources Management." Particular attention is paid to various forms of interaction: organizing internships and internships, concluding direct contracts, employer participation in the development of educational programs, research activities, the formation of a talent pool, and graduate employment. The specifics of partnerships by training profile are analyzed, examples of successful cases are provided, and prospects for further cooperation related to the implementation of dual education, the digitalization of the educational process, and the expansion of the partner network are outlined. The results of the study confirm the importance of interaction between the university and employers as a key factor in improving the quality of education and meeting the needs of the regional labor market.

Keywords: collaboration with employers; internship; talent pool; public and municipal administration; human resources management; specialist training; dual education; digitalization; graduate employment; regional labor market.

Введение. Современная система высшего образования ориентирована на подготовку специалистов, обладающих не только фундаментальными теоретическими знаниями, но и практическими навыками, востребованными на рынке труда. В условиях динамичного развития экономики и усложнения задач государственного и муниципального управления особую значимость приобретает сотрудничество вузов с работодателями.

Такое взаимодействие позволяет создать условия для практико-ориентированного обучения студентов, формировать у них профессиональные компетенции в реальной среде, а также обеспечить эффективное трудоустройство выпускников. Работодатели, в свою очередь, получают возможность влиять на содержание образовательных программ, участвовать в формировании кадрового резерва и привлекать молодых специалистов, подготовленных с учетом актуальных потребностей организаций.

Сургутский государственный университет выстраивает системную работу по взаимодействию с партнёрами - органами государственной власти, муниципальными учреждениями и организациями, коммерческими и некоммерческими структурами. Особое внимание уделяется направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление» и «Управление персоналом», где партнерство с работодателями становится ключевым условием повышения качества образовательного процесса.

Статья посвящена анализу основных направлений сотрудничества СурГУ с работодателями, рассмотрению существующих форм взаимодействия и оценке их роли в подготовке специалистов в сфере государственного и муниципального управления и управления персоналом.

Изложение основного текста статьи. Сотрудничество университета с работодателями в подготовке специалистов по направлениям «Государственное и муниципальное управление» и «Управление персоналом» строится на заключении прямых договоров и расширении базы практик. Студенты проходят учебную, производственную и преддипломную практику в органах власти, муниципальных учреждениях, коммерческих и некоммерческих организациях региона. Такая система позволяет сочетать теоретические знания с реальным опытом работы, а наставничество со стороны специалистов организаций обеспечивает формирование профессиональной культуры и практических компетенций.

В 2023–2025 гг. отмечается рост числа партнёрских организаций и разнообразие баз практик: наряду с государственными структурами всё активнее подключаются крупные корпорации и бизнес-сообщества. Это открывает возможности для освоения цифровых технологий управления и современных HR-инструментов. Перспективы развития связаны с внедрением дуального образования, расширением сети договоров и участием работодателей в корректировке образовательных программ, что повышает качество подготовки выпускников и укрепляет кадровый потенциал региона.

Таблица 1. Формы и виды практик студентов ГМУ и УП (2023–2025 гг.)

Вид практики	Цели и задачи	Основные базы практики	Перспективы трудоустройства
Учебная (ознакомительная)	Первичное знакомство с деятельностью организаций, формирование базовых навыков	Органы власти, муниципальные учреждения	Определение интересов и траектории развития

Производственная	Выполнение реальных заданий, формирование профессиональных компетенций	Администрации муниципалитетов, департаменты органов власти, коммерческие компании	Формирование кадрового резерва
Преддипломная	Подготовка к написанию выпускной квалификационной работы, сбор эмпирических данных	Государственные структуры, предприятия нефтегазового комплекса, HR-отделы организаций	Гарантированное трудоустройство по целевым договорам
Стажировка / проектная практика	Участие в исследовательских и проектных инициативах	НКО, социальные проекты, цифровые платформы	Приобретение навыков проектного управления и цифровых компетенций

Практическая подготовка студентов направлений «Государственное и муниципальное управление» и «Управление персоналом» в Сургутском государственном университете имеет системный характер и осуществляется в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами. Практики проводятся поэтапно, в зависимости от курса и уровня сформированности компетенций.

К основным видам практик относятся:

Учебная (ознакомительная) - проводится на 1–2 курсах, направлена на формирование первичных представлений о профессиональной деятельности, изучение структуры организаций и основ делопроизводства.

Производственная (профильная) - ориентирована на выполнение практических заданий, освоение функций государственного и муниципального управления, HR-менеджмента, документооборота и аналитической работы.

Преддипломная практика - проводится на выпускных курсах и связана с подготовкой выпускной квалификационной работы. Студенты выполняют аналитические и исследовательские задачи, разрабатывают предложения по совершенствованию управленческих процессов.

Проектная (исследовательская) практика - включает участие студентов в разработке прикладных проектов, социально-экономических инициатив, внедрении цифровых решений и анализе эффективности управленческих решений.

Каждая практика завершается отчетом, оценкой профессиональных компетенций и отзывом руководителя от организации, что обеспечивает связь образовательного процесса с требованиями профессиональной среды.

Особое значение в 2025 году приобрело расширение сети баз практик. На основании прямых соглашений между университетом и организациями заключены бессрочные договоры о прохождении практики во всех судах городского и районного уровня, а также во всех территориальных управлениях Федеральной службы судебных приставов (ФССП) по Ханты-Мансийскому автономному округу - Югре.

Данные соглашения обеспечивают студентам гарантированные места практики в судебной системе и структурах исполнительной власти, что позволяет глубже интегрировать теоретическую подготовку с реальной управленческой деятельностью.

Кроме того, в 2024–2025 годах значительно расширен перечень партнёрских организаций, включая финансово-кредитные учреждения (АО «Россельхозбанк», АО «Альфа-Банк»), департаменты органов власти, образовательные, культурные и спортивные учреждения. Это подтверждает высокий уровень доверия работодателей к качеству

подготовки специалистов СурГУ и способствует укреплению кадрового потенциала региона.

Таблица 2. Расширение сети баз практик направлений ГМУ и УП (2023–2025 гг.)

Категория организаций	Примеры баз практики	Срок действия договоров	Особенности взаимодействия
Органы государственной власти и местного самоуправления	Администрация г. Сургута, Сургутского района, Департамент внутренней политики ХМАО–Югры	до 2029 г.	Практика по вопросам стратегического планирования, нормативного регулирования
Судебная система и правоохранительные органы	Все городские и районные суды ХМАО–Югры, ФССП по ХМАО–Югре	бессрочно (с 2025 г.)	Формирование правовых и управленческих компетенций
Коммерческие организации и корпорации	ПАО «Сургутнефтегаз», ООО «РН-Юганскнефтегаз», ПАО «Сбербанк», АО «Россельхозбанк», АО «Альфа-Банк»	до 2029 г.	Практика по цифровизации, HR-менеджменту и управлению проектами
Образовательные и культурные учреждения	Школы, лицеи, театр «Петрушка», Сургутская филармония	до 2028 г.	Работа с социальными проектами, кадровыми и организационными процессами
Некоммерческие и общественные организации	«Молодая Гвардия», партия «Новые люди», НКО «Моя история»	до 2029 г.	Формирование навыков проектного и социального управления

В перспективе планируется дальнейшее развитие системы практик на основе дуального образования и цифровизации процессов взаимодействия с работодателями. Университет внедряет электронные кабинеты для регистрации практик, цифровые дневники и систему обратной связи от организаций. Наличие бессрочных договоров со всеми судами и ФССП ХМАО–Югры создаёт устойчивую платформу для подготовки специалистов, готовых к работе в органах государственной власти, правосудия и исполнительной системы региона.

Таким образом, результаты сотрудничества подтверждают, что партнерство университета и работодателей является ключевым условием повышения качества подготовки специалистов. Оно способствует успешной интеграции студентов в профессиональную среду, обеспечивает организациям приток квалифицированных кадров и формирует основу для устойчивого социально-экономического развития региона.

Перспективное развитие взаимодействия университета и работодателей определяется современными вызовами в сфере государственного управления и управления персоналом, а также тенденциями цифровизации экономики и образования.

Во-первых, актуальным направлением является развитие дуального образования, при котором студенты одновременно осваивают теоретические дисциплины и работают в организациях по профилю подготовки. Такая форма позволяет максимально приблизить

учебный процесс к условиям реальной профессиональной деятельности, формировать устойчивые компетенции и обеспечивать гарантированное трудоустройство [1].

Во-вторых, будет расширяться практика заключения целевых договоров с работодателями. Это позволит организациям заранее формировать кадровый резерв, а студентам - иметь четкую траекторию профессионального развития. Особенно это актуально для направлений подготовки «Государственное и муниципальное управление» и «Управление персоналом» в условиях высокой потребности региона в квалифицированных специалистах [2].

Цифровизация открывает новые возможности для партнерства. Совместное создание онлайн-курсов, симуляторов и электронных кейсов позволит интегрировать современные технологии в образовательный процесс и повысить уровень цифровых компетенций студентов. Работодатели, в свою очередь, получают специалистов, готовых к работе в условиях электронного документооборота, больших данных и цифровых платформ управления [3].

Большое значение будет иметь развитие наставничества и проектного обучения. Работодатели смогут привлекать студентов к участию в реальных проектах, связанных с реформированием органов власти, оптимизацией HR-процессов или внедрением инновационных технологий управления. Такой опыт способствует формированию практико-ориентированного мышления и лидерских качеств у студентов [4].

Перспективным направлением также является участие работодателей в независимой оценке качества образования. Включение практиков в состав комиссий и экспертных советов позволит гибко реагировать на изменения на рынке труда и оперативно корректировать образовательные программы [5].

Необходимо отметить и значимость развития научно-исследовательского сотрудничества. В дальнейшем работодатели могут стать полноправными заказчиками исследовательских проектов, финансировать прикладные разработки и внедрять их результаты в практику. Это позволит университету укрепить позиции как научного центра региона [6].

Важным направлением станет расширение партнерской сети университета. Помимо органов власти и бюджетных учреждений, всё большее значение будут иметь крупные корпорации, частные компании и некоммерческие организации, заинтересованные в подготовке специалистов в сфере управления и HR. Это создаст новые возможности для трудоустройства выпускников и повысит престиж образовательных программ [7].

Перспективы развития сотрудничества связаны с углублением практико-ориентированного обучения, активным внедрением цифровых технологий и расширением форм взаимодействия с работодателями. Реализация этих направлений позволит Сургутскому государственному университету укрепить свои позиции в подготовке специалистов для государственного управления и сферы HR, а также внести значимый вклад в развитие кадрового потенциала региона.

Список источников

1. Санникова Т. Д. Управление персоналом : учебное пособие / Т. Д. Санникова. - Томск : Изд-во ТУСУР, 2018. - 169 с.
2. Архипова Н. И., Седова О. Л. Управление персоналом организации : краткий курс для бакалавров : учебное пособие / Н. И. Архипова, О. Л. Седова. - Москва : Проспект, 2015. - 220 с.
3. Ужахова Л. М. Управление персоналом : учебное пособие для студентов направления "Менеджмент" / Л. М. Ужахова. - Тюмень : Изд-во Тюм. гос. ун-та, 2013. - 2-е изд. - 305 с.
4. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник / А. П. Егоршин. - Нижний Новгород : НИМБ, 2001. - 720 с.

5. Кристофер Э., Смит Л. Тренинг в рекруитменте / Э. Кристофер, Л. Смит. - Санкт-Петербург : Питер, 2003. - 224 с.
6. Коргова М. А., Салогуб А. М., Григорьева А. В. и др. Актуальные вопросы менеджмента и управления персоналом в современных организациях : монография / под общ. ред. М. А. Корговой. - Москва : РУСАЙНС, 2023. - 257 с.
7. Армстронг М. Главный учебник HR в мире / М. Армстронг. - Москва : Эксмо, 2019. - 412 с.

Сведения об авторе

Замятина Мария Сергеевна, старший преподаватель кафедры Государственного муниципального управления и управления персоналом, Института Экономики и управления бюджетного учреждения высшего образования Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Сургутский государственный университет», г. Сургут, Россия

Information about the author

Zamyatina Maria Sergeevna, Senior Lecturer, Department of State Municipal Management and Personnel Management, Institute of Economics and Management, Budgetary institution of higher education Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug – Ugra "Surgut State University", Surgut, Russia