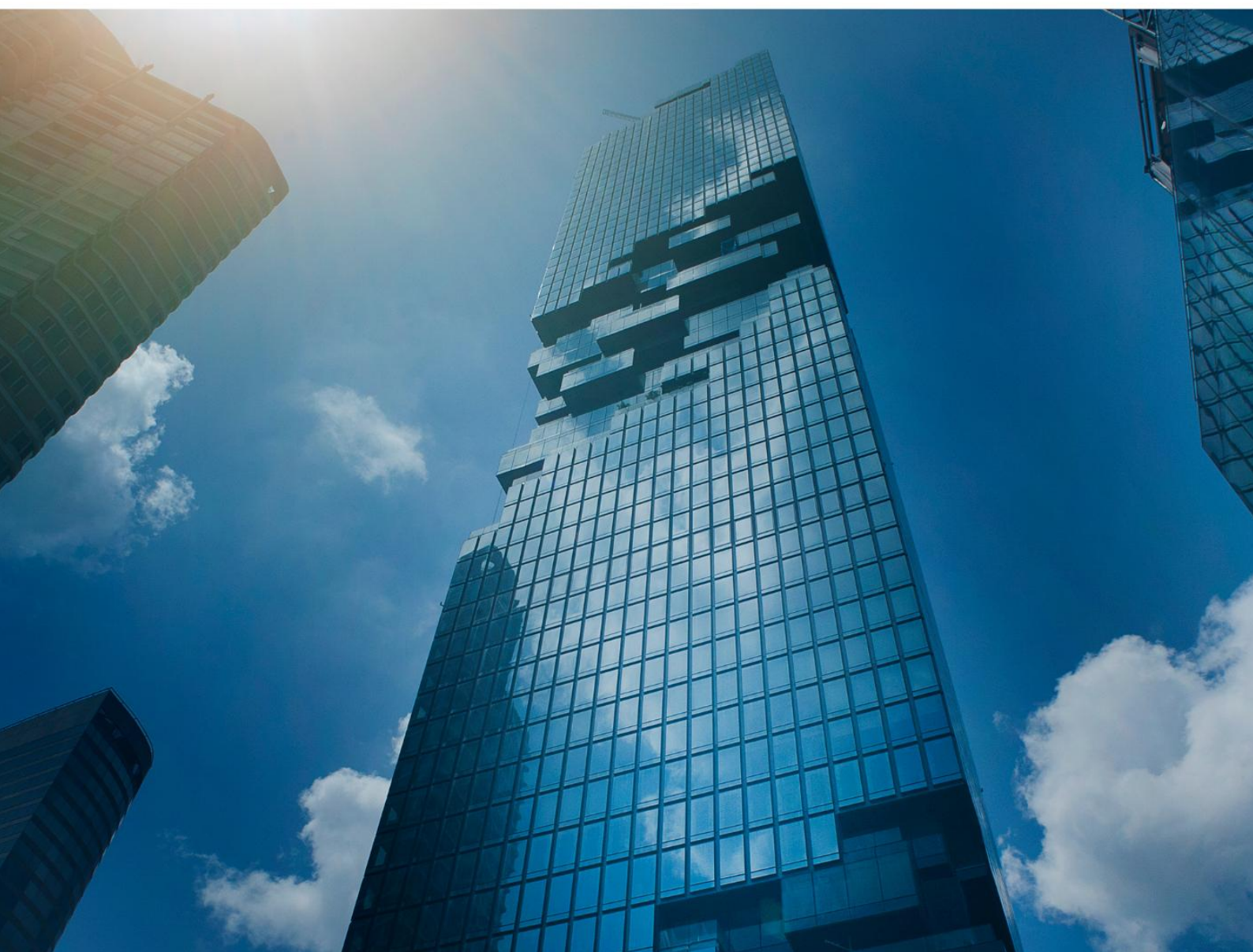


# ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ

НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЭЛЕКТРОННЫЙ ЖУРНАЛ



EDRJ.RU

ISSN 2542-0208

Экономическая теория  
Экономика, организация и управление предприятиями,  
отраслями, комплексами  
Управление инновациями  
Экономика и управление в образовании  
Государственное управление  
Региональная экономика  
Мировая экономика  
Логистика

НАУЧНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ НАУКА

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И  
РАЗРАБОТКИ

НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ЭЛЕКТРОННЫЙ ЖУРНАЛ

№ 4/2025

[www.edrj.ru](http://www.edrj.ru)

Нижний Новгород 2025



УДК 33  
ББК 65  
Э 401

Экономические исследования и разработки: научно-исследовательский электронный журнал. Нижний Новгород: НОО «Профессиональная наука» – №4 - 2025 – 191 с.

ISSN 2542-0208

Статьи журнала содержат информацию, где обсуждаются наиболее актуальные проблемы современного экономического развития и результаты фундаментальных исследований в различных областях знаний экономики и управления.

Журнал предназначен для научных и педагогических работников, преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов с целью использования в научной работе и учебной деятельности.

Все включенные в журнал статьи прошли научное рецензирование и опубликованы в том виде, в котором они были представлены авторами. За содержание статей ответственность несут авторы.

Информация об опубликованных статьях предоставлена в систему Российского индекса научного цитирования – **РИНЦ** по договору No 685-10/2015.

Электронная версия журнала находится в свободном доступе на сайте [www.edrj.ru](http://www.edrj.ru)

УДК 33  
ББК 65

Редакционная коллегия:

Главный редактор – **Краснова Наталья Александровна**, кандидат экономических наук, доцент, руководитель НОО «Профессиональная наука» (mail@scipro.ru)

**Балашова Раиса Ивановна** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры “Экономика предприятия” Донецкого национального технического университета.

**Глебова Анна Геннадьевна** – доктор экономических наук, профессор экономики и управления предприятием ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», член Новой экономической ассоциации. Эксперт научных направлений – антикризисное управление и банкротство, экономика предприятия и предпринимательства, управление.

**Кожин Владимир Александрович** – заслуженный экономист РФ, доктор экономических наук, профессор кафедры организации и экономики строительства Нижегородского государственного архитектурно-строительного университета. Эксперт научных направлений – финансы, бюджетирование, экономика предприятия, экономика строительства.

**Мазин Александр Леонидович** – доктор экономических наук, профессор кафедры экономической теории Нижегородского института управления, филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. Эксперт научных направлений: экономика труда, экономическая теория.

**Бикеева Марина Викторовна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры статистики, эконометрики и информационных технологий в управлении Национального исследовательского Мордовского государственного университет им. Н.П. Огарёва. Эксперт научных направлений: социальная ответственность бизнеса, эконометрика, статистика.

**Лаврентьева Марина Анатольевна** – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры социальной медицины и организации здравоохранения. ФГБОУ ВО “Нижегородская государственная медицинская академия” Министерства здравоохранения Российской Федерации. Эксперт научных направлений: учет, анализ, аудит, экономическая теория, экономика труда.

**Тиндова Мария Геннадьевна** – кандидат экономических наук; доцент кафедры прикладной математики и информатики (Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФБГОУ ВПО РЭУ им. Плеханова). В полномочия входят организация и/или проведение экспертной оценки статей по проблемам экономико-математического моделирования.

**Шагалова Татьяна Владимировна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и государственного управления ННГУ им. Н.И. Лобачевского. Эксперт научных направлений: бюджетирование, мировая экономика, ценообразование, экономика предприятия, инновационный менеджмент.

Материалы печатаются с оригиналов, поданных в оргкомитет, ответственность за достоверность информации несут авторы статей

© НОО Профессиональная наука, 2015-2025

## Оглавление

|                                                                                                                                                                 |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ, АУДИТ .....</b>                                                                                                                  | <b>7</b>   |
| Попова Ю.А. Особенности и этапы оценки системы внутреннего контроля на предприятиях в современных условиях.....                                                 | 7          |
| Харакоз Ю.К. Система международных стандартов финансовой отчетности как информационная база контроля деятельности организации.....                              | 16         |
| <b>МАРКЕТИНГ .....</b>                                                                                                                                          | <b>23</b>  |
| Сейдуалин Д.А., Омарова А.С. Цифровые инструменты маркетинга в продвижении природно-культурного потенциала ГНПП «Улытау» .....                                  | 23         |
| <b>МЕНЕДЖМЕНТ .....</b>                                                                                                                                         | <b>29</b>  |
| Кудрявцева М.В. Лидерство как фактор успешности в современном мире .....                                                                                        | 29         |
| Кудрявцева М.В. Тенденции современного менеджмента.....                                                                                                         | 34         |
| Попов Ю.А. Особенности управления поведением сотрудников организаций и методики развития их творческого потенциала в рамках профессиональной деятельности ..... | 39         |
| <b>МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА.....</b>                                                                                                                                   | <b>49</b>  |
| Kukula I. Geopolitical and economic strategies of the USA to diversify the supply of strategic metals.....                                                      | 49         |
| Беляева Н.Б., Красноперова М.Е. Устойчивое развитие стран БРИКС на принципах ESG - проблемы и перспективы.....                                                  | 56         |
| Беляева Н.Б., Матюшкина Е.В. Особенности энергетического перехода стран Юго-Восточной Азии.....                                                                 | 62         |
| Исраилов И.И., Сулимин В.В. «Зелёные коридоры» Евразийского Экономического Союза: влияние на устойчивость агропродовольственных цепочек России.....             | 68         |
| Ромкина В.С., Муллина И.В. Основные инструменты реализации экономической интеграции в ШОС .....                                                                 | 76         |
| Харакоз Ю.К. Развитие международных стандартов финансовой отчетности в мировой учетной практике .....                                                           | 84         |
| Шалимова Е.Е., Муллина И.В. Влияние интеграционных процессов на формирование торговой и таможенной политики стран-членов ЕАЭС.....                              | 91         |
| <b>РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА.....</b>                                                                                                                              | <b>101</b> |
| Бабкова-Эстеркина А.Д. Системный анализ развития регионов и роль человеческого фактора в управлении клиентскими коммуникациями .....                            | 101        |
| Иванцева Д. О., Ковалева М.В. Факторный анализ формирования бюджета Хабаровского края: направления развития.....                                                | 109        |
| <b>ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА .....</b>                                                                                                                      | <b>122</b> |
| Гайдукова В.В. Практические аспекты цифровой экономики через массовые экономические медиакоммуникации.....                                                      | 122        |
| Рыкалина О.А. Влияние цифровой трансформации на систему финансового учета предприятий малого бизнеса .....                                                      | 130        |



## **ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ ..... 138**

- Баширзаде Н.Ф., Сулимин В.В. Цифровые двойники агропредприятий как инструмент оптимизации производственных и логистических процессов .....138
- Емельянов И.С. Методы выбора локации для открытия кофейни: исследования и практические рекомендации .....145
- Емельянов И.С. Трансформация кофейного бизнеса через цифровые инновации: экономический анализ эффективности автоматизации производства .....154
- Кисабеков А.Г. Методы количественной и качественной оценки рисков в строительных проектах: практическое применение и подходы к минимизации неопределенности .....159

## **ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ ..... 166**

- Мартыненко В.Ю. Долгосрочное планирование для эффективного управления деятельностью предприятий .....166
- Осипова Р.Г. Анализ основных показателей корпоративной отчетности в коммерческих организациях .....175
- Хомик Е.А. Анализ финансово-экономического состояния предприятия: понятие и задачи .....183

## БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ, АУДИТ

УДК 657.631

### Попова Ю.А. Особенности и этапы оценки системы внутреннего контроля на предприятиях в современных условиях

Features and stages of evaluation of the internal control system at enterprises in modern conditions

**Попова Юлия Александровна,**

старший преподаватель кафедры бухгалтерского учёта и аудита,  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный  
университет промышленных технологий и дизайна»

Popova Julia Alexandrovna,  
senior lecturer of the Department of Accounting and Audit,  
Saint Petersburg State University  
of Industrial Technologies and Design

**Аннотация.** В данной научной работе раскрывается нормативное обоснование необходимости формирования в современных условиях функционирования рынка системы внутреннего контроля на предприятиях. Отражены место и роль данной системы в учетной политике компании. Подробно анализируются ключевые этапы оценки системы внутреннего контроля. Приводятся основные принципы, на которых базируется ее эффективность. Рассматривается сущность управления рисками как одного из ключевых аспектов, содержательно охватываемых системой внутреннего контроля. Раскрываются контрольные процедуры, лежащие в основе подтверждения достоверности оценки подобной системы. Характеризуются уровни развития системы внутреннего контроля в организации. Наконец отражено возможное содержание плана мероприятий по нивелированию выявленных рисков.

**Ключевые слова:** система внутреннего контроля, финансово-хозяйственной деятельности, управление рисками, контрольная среда, оценочные мероприятия, достоверность оценки, первичные документы.

**Abstract.** This scientific work reveals the normative justification of the need to form an internal control system at enterprises in the modern conditions of the market functioning. The place and role of this system in the accounting policy of the company are reflected. The key stages of the internal control system assessment are analyzed in detail. The main principles on which its effectiveness is based are given. The essence of risk management as one of the key aspects substantively covered by the internal control system is considered. The control procedures underlying the confirmation of the reliability of the assessment of such a system are disclosed. The levels of development of the internal control system in the organization are characterized. Finally, the possible content of the action plan for leveling the identified risks is reflected.

**Keywords:** internal control system, financial and economic activities, risk management, control environment, assessment measures, reliability of assessment, primary documents.

**Рецензент:** Бабкина Анастасия Валентиновна - кандидат экономических наук, доцент. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

В современных условиях функционирования рынка постоянный и качественный контроль необходим буквально каждой компании. Появлению как непредвиденных, так и умышленных ошибок в текущей работе, препятствует формирование эффективной системы внутреннего контроля, которая призвана свести к минимуму возможность принятия невыгодных и неправильных управленческих решений, а также возникновению убытков. При этом важно отметить, что если случайные ошибки легко обнаружить при качественном внутреннем контроле, то в борьбе с умышленными поможет только хорошо продуманная система проверок и разделение ответственности.

Иными словами система внутреннего контроля представляет собой совокупность организационной структуры, методик и процедур, принятых руководством организации в качестве средств для эффективного ведения финансово-хозяйственной деятельности, а также выявления, исправления и предотвращения существенных ошибок и искажений информации в бухгалтерском учете и отчетности [2].

В отечественном законодательстве в полной мере не определена нормативная база относительно формирования систем внутреннего контроля, за исключением банковской сферы, торговли на рынке ценных бумаг и рассмотрения работы внутреннего аудита. При этом в настоящее время в Российской Федерации в соответствии с Федеральным законом N 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 экономический субъект обязан организовывать и осуществлять внутренний контроль совершаемых фактов хозяйственной жизни [5]. Исходя из этого, становится понятно, что предметный интерес представляют особенности формирования и оценки подобной системы в рамках функционирования организаций. Данный факт определяет актуальность рассматриваемой тематики.

Анализируя нормативные основания, важно также отметить, что требования осуществлять подобный контроль содержатся в пункте 7 статьи 105.26 налогового кодекса РФ. В 2021 году вступили в силу обновленные требования к организации системы внутреннего контроля участников налогового мониторинга, утвержденные приказом Федеральной налоговой службы от 25.05.2021 № ЕД-7-23/518@. Документом определено, что обозначенная система должна обеспечивать в том числе:

- эффективное ведение деятельности;
- достоверность и своевременность отражения фактов хозяйственной деятельности;
- мониторинг результатов выполняемых контрольных процедур [7].

При этом компания как налогоплательщик должна включить утвержденную систему внутреннего контроля в учетную политику и применять на постоянной основе. В свою очередь ее организация обязательно должна предусматривать:

- 1) соответствие специфике финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- 2) разработку и утверждение системы управления рисками;
- 3) комплекс предусмотренных мероприятий будет обеспечивать сведение к минимуму или предотвращение возможного ущерба организации;
- 4) направление в органы ФНС по форме, приведенной в приложении к приказу, информации обо всех выявленных и нивелированных таким образом рисках [7].

Наряду с этим, предусмотренные системой внутреннего контроля, профессиональные, поведенческие и этические стандарты должны быть утверждены и доведены до сведения каждого работника компании, которая также обязана разработать правила найма, мотивации, оценки, продвижения, увольнения работников, а также требования к их профессиональным навыкам и знаниям. При этом предприятия, которые участвуют в программе налогового мониторинга, призваны ежеквартально оценивать необходимость внесения изменений в систему внутреннего контроля и информировать обо всех правках органы ФНС.

Исходя из описанных правовых норм, становится понятно, что для успешного функционирования подобной системы и достижения целей, предприятие должно следовать выполнению ряда требований, касающихся организации самой системы внутреннего контроля, контрольной среды, системы управления рисками, выявления и оценки рисков, раскрытия и представления информации о рисках, контрольных процедур и информационной системы компании [8].

В самом обобщенном виде можно обозначить три ключевых этапа оценки системы внутреннего контроля (СВК) в организации:

- 1) общее знакомство и первичная оценка СВК и рисков;
- 2) формирование подтверждений достоверности оценки СВК;
- 3) разработка плана мероприятий по снижению вероятности наступления рисков [6].

На первом этапе необходимо получить общее представление о компании и о системе бухгалтерского учета и внутреннего контроля. Для этого следует внимательно ознакомиться с учредительными документами, учесть специфику предприятия и проанализировать учетную политику. Знакомство с системой бухгалтерского учета и внутреннего контроля может происходить посредством устного опроса, изучения и просмотра необходимых документов, анализа и оценки полученных данных о сторонах финансово-хозяйственной деятельности организации, а также на основании тестирования. При этом естественно, что перечень вопросов в рамках подобных опросных процедур будет достаточно индивидуален и зависеть от специфики деятельности предприятия, а также от опыта и практики аудитора, их проводящего.

В ходе проверки на данном этапе аудитор также изучает риски системы внутреннего контроля, составляя и заполняя вопросник для их оценки. Данный вид риска предполагает оценку аудитором эффективности подобной системы в организации с позиции ее способности обнаруживать нарушения и ошибки при совершении и учете финансово-хозяйственных операций. Высокая надежность системы внутреннего контроля обуславливает небольшой риск средств контроля и, наоборот, низкая надежность – высокий риск.

Еще одним из основных элементов, который должен быть рассмотрен на этом этапе, является контрольная среда. Являясь элементом системы внутреннего контроля она предполагает осуществление на практике представлений руководства о том, какие действия ему надо предпринимать, чтобы контролировать ситуацию на предприятии. Эффективность контрольной среды характеризуется основными принципами управления, порядком распределения ответственности и полномочий, соответствием законодательству и этическим нормам, а также подходом к формированию показателей в финансовой отчетности и в управленческом учете.

Иначе говоря, контрольная среда представляет собой объективно существующие и субъективно создаваемые условия контроля, обусловленные как независимыми от желания руководства внешними и внутренними факторами, так и его отношением к необходимости подобной системы.

Следует отметить, что эффективность системы внутреннего контроля базируется на пяти основных принципах:

- рациональность – предполагает соответствие СВК размерам бизнеса, а расходы на ее внедрение не должны превышать размера получаемой выгоды;
- независимость – обеспечивает ее эффективность и функциональность;
- регулярность – контроль на предприятии должен существовать на постоянной основе;
- гибкость – выражается в оперативной трансформации вслед за изменениями в компании.
- заинтересованность собственника – гарантирует результативную работу СВК [9].

Содержательно система внутреннего контроля охватывает два ключевых аспекта деятельности организации – это повышение эффективности бизнес-процессов, в том числе снижение затрат, и управление рисками. Исходя из этого, в первую очередь необходимо провести их диагностику, результаты которой станут основой для разработки плана мероприятий по доработке системы внутреннего контроля и снижению выявленных рисков.



В качестве исходной информации при оценке, например, финансовых рисков используется бухгалтерская отчетность предприятия: бухгалтерский баланс, фиксирующий имущественное и финансовое положение организации на отчетную дату; отчет о прибылях и убытках, представляющий результаты деятельности за отчетный период и т.п.

Примером может служить использование финансовых инструментов организациями, что подвергает их следующим основным видам риска:

- кредитный риск;
- риск ликвидности;
- рыночный риск [10].

Рассмотрим их более подробно и проиллюстрируем влияние на примерах.

Кредитный риск связан с возникновением финансового убытка, который может быть вызван неисполнением покупателем или контрагентом своих договорных обязательств. Этот риск появляется, в основном, исходя из имеющейся дебиторской задолженности покупателей, а подверженность организации данному виду риска будет зависеть от индивидуальных характеристик каждого покупателя. В свою очередь данный вид риска может приводить к отсутствию достаточного количества денежных средств для расчетов с поставщиками за приобретенный для реализации товар и возникновению риска ликвидности.

Второй вид риска предполагает невыполнение своих финансовых обязательств, когда наступает срок их погашения. Подход организаций к управлению ликвидностью заключается в обеспечении и постоянном наличии у них ликвидных средств, которых достаточно, чтобы погасить свои обязательства в срок и не допустить возникновения убытков, а также не подвергать риску репутацию компании.

Рыночный риск связан с изменением рыночных цен или обменных курсов иностранных валют, ставок процента и цен на акции. Это оказывает негативное влияние на прибыль компании или на стоимость имеющихся у нее финансовых инструментов. Организация может быть подвержена валютному риску, осуществляя операции закупок в валюте, отличной от российской.

Рассмотрение различных видов имеет важное значение, так как раскрытие сведений о них должно обеспечивать заинтересованных лиц полной информацией о состоянии компании.

На втором этапе оценки системы внутреннего контроля подтверждается ее достоверность посредством анализа контрольных процедур организации. Она может производиться на основании изучения и оценки сведений о различных сторонах хозяйственной деятельности экономического субъекта. В качестве подобных процедур могут быть применены:

- документальное оформление и подтверждение фактов финансово-хозяйственной жизни организации;
- подтверждение соответствия документов компании требованиям законодательства Российской Федерации;
- контроль фактического наличия и состояния объектов организации;
- информационные процедуры, направленные на осуществление контроля доступа и целостности баз данных, а также контроль внесения изменений в информационные системы компании [1].

Так, например, контрольные процедуры в финансовом отделе позволяют избегать риск искажения финансовой отчетности.

В целом, разработка и описание контрольных процедур организации может быть осуществлена на основании анализа причин возникновения рисков, а также оценки их последствий для компании. Пример подобного порядка представлен в таблице 1.

Таблица 1

Пример порядка проведения контрольной процедуры

| № | Наименование риска        | Наименование контрольной процедуры               | Частота проведения    | Документы, подтверждающие проведение контрольной процедуры | Подразделение, ответственное за выполнение контрольной процедуры |
|---|---------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2                         | 3                                                | 4                     | 5                                                          | 6                                                                |
| 1 | Кредитный риск            | Анализ кредитоспособности покупателя             | По мере необходимости | Письмо от менеджера на имя руководителя отдела продаж      | Отдел продаж                                                     |
| 1 | 2                         | 3                                                | 4                     | 5                                                          | 6                                                                |
| 2 | Риск искажения отчетности | Отражение фактов хозяйственной жизни организации | ежедневно             | Реестр товарных накладных и счетов-фактур                  | Отдел коммерческих операций                                      |
| 4 | Риск искажения отчетности | Ведение операций по расчетным счетам             | ежедневно             | Банковская выписка                                         | Финансовый отдел                                                 |
| 5 | Риск искажения отчетности | Формирование отчетов                             | по мере необходимости | Декларации в налоговые органы                              | Финансовый отдел                                                 |
| 6 | Риск искажения отчетности | Инвентаризация товара                            | ежемесячно            | Опись                                                      | Отдел коммерческих операций                                      |
| 7 | Риск неплатежеспособности | Сверка с контрагентами, претензионная работа     | ежеквартально         | Акт взаимных расчетов                                      | Финансовый отдел                                                 |
| 8 | Риск искажения отчетности | Инвентаризация ОС и НМА                          | раз в год             | Опись                                                      | Финансовый отдел                                                 |
| 9 | Риск искажения отчетности | Обновление программного обеспечения              | по мере необходимости | Протокол обновления программы                              | Информационный отдел                                             |

Заполнение подобной таблицы дает полную информацию о риске, наименовании контрольной процедуры для него, частоты проведения и подтверждающем документе, а также ответственном за проведение подразделения.

Для получения общей картины по управлению организацией в данной сфере может быть также составлена матрица рисков и контрольных процедур, которая позволяет оптимально распределять ресурсы и выстроить правильную последовательность приоритетов [4].

На данном этапе также выявляются те участки систем организации бухгалтерского учета и внутреннего контроля, которые требуют наиболее пристального внимания руководства предприятия для устранения серьезных недостатков.

Независимо от масштаба и экономического вида деятельности систему внутреннего контроля разных компаний можно оценить по 5-ти бальной системе и распределить на этой основе по уровням (см. таблица 2).

Таблица 2

Оценка уровня системы внутреннего контроля [3]

| Оценка в баллах | Уровень СВК         | Характеристика уровня                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1               | Начальный           | Система контроля полностью отсутствует или практически не применяется.                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 2               | Определяющий        | В некоторых участках деятельности существует система контроля и носит несистемный характер.                                                                                                                                                                                                                                                |
| 3               | Стандартизированный | Действие системы внутреннего контроля регламентировано, но на практике слабо применяется или работает не в полной мере.                                                                                                                                                                                                                    |
| 4               | Управляемый         | СВК действует на предприятии на основе регламентов и утвержденных стандартов. Есть определение функций, задач и структуры системы. Внутренний контроль действует во всей организации и дает результат - позволяет снизить риски. Существуют проблемы в области взаимодействия внутреннего контроля в основных и вспомогательных процессах. |
| 5               | Оптимальный         | Эффективная система контроля, которая снижает риски и обеспечивает результативную деятельность компании.                                                                                                                                                                                                                                   |

На третьем этапе необходимо разработать план мероприятий с целью нивелирования выявленных рисков, который может содержать следующие позиции с указанием периода их реализации:

- контроль за отражением хозяйственных операций;
- контроль за наличием остатков материально-производственных запасов;
- своевременное и правильное составление первичных документов и представление их в бухгалтерию;
- своевременное оприходование полученных материальных запасов, а также их списание на основании представленных ответственными лицами документов;

- своевременное оприходование полученных основных средств, а также их списание на основании представленных лицами документов;
- инвентаризация основных средств, материальных запасов, средств и расчетов;
- контроль за достоверностью и правильностью ведения учета и отчетности;
- последующий контроль за своевременным, целевым и рациональным использованием средств;
- проверка положения об оплате труда;
- проверка ведения операций по расчетным счетам;
- проверка правильности начисления заработной платы, единовременных выплат;
- выборочная проверка начисления и выплат пособий по временной нетрудоспособности;
- проверка ведения учета расчетов с поставщиками и подрядчиками;
- проверка ведения учета расчетов с подотчетными лицами, расчетов с покупателями;
- проверка правильности отражения в учете поступления и выбытия основных средств;
- проверка оборотов по счетам учета перед составлением годовой отчетности [9].

Подводя итог, необходимо отметить, что реализация оценочных мероприятий в рамках системы внутреннего контроля позволяет выявить перспективные направления, а также сконцентрировать все усилия на наиболее выгодных бизнес-процессах. Это своего рода средство для диагностики всех управленческих решений, которое выражено в определенных указаниях руководителей. Именно контроль позволяет оценить соответствие восприятия полученной исполнителем информации указаниям. Наряду с этим, можно с уверенностью сказать, что по итогам контроля происходит стимулирование деятельности персонала компании, а также формируются выводы о ее эффективности.

Вместе с тем, важной целью оценки СВК организации является создание основы для планирования внутреннего аудита. Результаты же подобного анализа обуславливаются оценкой и предвидением различных видов рисков. Например, может быть определена необходимость составления прогноза налоговых обязательств, что может быть обосновывается наличием коммерческих рисков и вероятностью банкротства при принятии неверных управленческих решений. С налоговыми рисками связано проведение проверки на наличие и правильность оформления первичных документов. Контроль и управление уровнем дебиторской задолженности является важным, чтобы не потерять финансовую устойчивость организации. Наконец, усиление

контроля руководителей за бюджетом своих подразделений необходимо для нивелирования риска перерасхода бюджета. Таким образом, внутренний контроль позволяет руководству предприятия осуществлять правильное и эффективное ведение работы, а также обеспечивать соблюдение действующего законодательства при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности.

#### Библиографический список

1. Внутренний контроль: методология сквозного контроля автономных учреждений: монография / А. В. Порфирьева, Т. Ю. Серебрякова. – М.: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2017. – 152 с.
2. Галицкая, Ю. Н. Понятие и организация системы внутреннего контроля // Ю. Н. Галицкая / Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 1-1. – С. 74-76.
3. Зуева, И. А. Построение модели и развитие инструментов внутреннего контроля в современной системе управления предприятием / И. А. Зуева // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1. Экономика и управление. – 2023. – № 3 (46). – С. 101-113.
4. Киселев, А. А. Риск-ориентированный подход как фактор обеспечения конкурентоспособности отечественных организаций // А. А. Киселев / Прогрессивная экономика. – 2023. – № 11. – С. 50-63.
5. О бухгалтерском учете [Электронный ресурс]: от 06 декабря 2011 года № 402-ФЗ: принят Государственной Думой 22 ноября 2011 года. – Электрон. дан. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_122855/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/)
6. Оценка эффективности системы внутреннего контроля коммерческой организации // А. О. Батулина, И. Ю. Кудрявцева / Учет и контроль. – 2020. – № 8. – С. 11-23.
7. Приказ ФНС России от 25.05.2021 N ЕД-7-23/518@ "Об утверждении Требований к организации системы внутреннего контроля, а также форм и форматов документов, представляемых организациями при раскрытии информации о системе внутреннего контроля" // Официальный интернет-портал правовой информации [www.pravo.gov.ru](http://www.pravo.gov.ru). – 28.07.2021. – N 0001202107280033.
8. Современные методические подходы к регламентации внутреннего контроля / И. В. Воюцкая, Ю. Г. Мишучкина // Век качества. – 2019. – № 1. – С. 59-76.
9. Современные системы внутреннего контроля / С. М. Резниченко, М. Ф. Сафонова, О. И. Швырева. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. – 510 с.
10. Управление рисками организации производственной сферы и сферы услуг: монография / Ю. В. Воронцова, Е. Е. Панфилова. — М.: Русайнс, 2021. — 290 с.

УДК 33

## Харакоз Ю.К. Система международных стандартов финансовой отчетности как информационная база контроля деятельности организации

The system of international financial reporting standards as an information base for monitoring the activities of an organization

**Харакоз Ю.К.**

кандидат экономических наук, доцент  
Доцент кафедры мировой экономики  
Дипломатическая Академия МИД России  
Kharakoz J.K.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Associate Professor of the World Economy Department  
Diplomatic Academy of the Russian Foreign Ministry

**Аннотация.** Международные стандарты финансовой отчетности включают широкий спектр нормативных актов, каждый из которых предоставляет определённые правила и принципы для составления финансовой отчётности.

В статье рассматриваются основные законодательные документы в сфере учетно-аналитических процедур, которые определяют принципы и нормы формирования бухгалтерской (финансовой) отчетности в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности, а также правила контроля, анализа и оценки финансовых результатов деятельности компаний.

**Ключевые слова:** бухгалтерский учет, международные стандарты финансовой отчетности, учетные системы.

**Abstract.** International financial Reporting standards include a wide range of regulations, each of which provides specific rules and principles for the preparation of financial statements.

The article discusses the main legislative documents in the field of accounting and analytical procedures that define the principles and norms for the formation of accounting (financial) statements in accordance with international financial reporting standards, as well as the rules for monitoring, analyzing and evaluating the financial performance of companies.

**Keywords:** accounting, international financial reporting standards, accounting systems.

---

**Рецензент:** Бабкина Анастасия Валентиновна - кандидат экономических наук, доцент. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

### Введение

В условиях глобализации и международной интеграции бизнес- процессов роль эффективного контроля финансово-хозяйственной деятельности организаций является важной задачей. Информационно-аналитическая база, используемая для учетных процедур, контроля и анализа, должна быть достоверной, сопоставимой и прозрачной, что позволит принимать обоснованные управленческие решения и обеспечивать



устойчивое развитие организации. Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) становятся все более распространенным инструментом для достижения данных целей.

Актуальность использования МСФО как информационно-аналитической базы результативности деятельности организации обусловлена рядом факторов. Во-первых, МСФО позволяют обеспечить единообразие и сопоставимость финансовой информации, что облегчает процесс анализа и оценки финансового состояния организации. Во-вторых, МСФО способствуют повышению прозрачности и понятности финансовой отчетности, что повышает доверие инвесторов и кредиторов. В-третьих, МСФО обеспечивают более эффективное управление рисками, так как позволяют идентифицировать и оценивать различные виды рисков, с которыми сталкивается организация. [1]

### **Методологическая основа исследования**

Использовались общенаучные методы исследования, такие, как методы системного анализа и исследования операций, метод сравнений и аналогий, а также методы формально-логические, перехода от общего к частному.

### **Внедрение МСФО в практическую деятельность бизнес-единиц**

Принятие МСФО в организации может иметь как внешние, так и внутренние эффекты. К внешним эффектам относятся те, которые оказывают влияние непосредственно на привлечение инвестиций, роста числа заинтересованных внешних лиц в кредитовании и инвестировании в организацию. Здесь следует упомянуть о таком явлении, как увеличение доверия инвесторов и кредиторов. Соблюдение в практической деятельности компаний принципов и правил МСФО обеспечивает высокий уровень прозрачности и достоверности финансовой отчетности, что увеличивает доверие со стороны инвесторов и кредиторов. Также это влечет за собой привлечение капитала: компании, соблюдающие МСФО, могут привлекать больше заемного капитала благодаря формированию аналитической финансовой отчетности.

Внутренние эффекты больше связаны с внутрифирменным управлением, то есть принятием бизнес-решений в зависимости от результатов отчетности, составленной в соответствии с нормами МСФО. Развитие управленческой отчетности в целом является глобальным эффектом от принятия МСФО. Применение международных стандартов может стимулировать компанию к улучшению внутренней финансовой отчетности и управленческого учета, что помогает более эффективно управлять ресурсами и принимать стратегические решения по эффективному развитию бизнес-единиц. Кроме того, это усилит финансовый контроль, так как внедрение стандартов МСФО влечёт за

собой усиление контрольных мероприятий учетно-аналитической информации, что снижает риски финансовых неточностей и ошибок в учёте. [2]

Применение МСФО как для малых и средних предприятий, так и для крупных публичных акционерных организаций ведет к стандартизации финансовых и управленческих процессов. Использование в практической работе единых стандартов МСФО стандартизирует финансовые процессы внутри компании, что может улучшить операционную эффективность и снизить издержки формирования учетно-аналитической информации, а также повысить уровень осведомлённости сотрудников о финансовых процессах и принципах учёта, что важно для повышения качества финансовой отчётности. [3]

МСФО (IAS) 1 "Представление финансовой отчетности" – это свод правил, которые регламентируют основополагающие нормы формирования учетной информации для составления отчётности, включая структуру отчетных форм, принципы учёта и требования к раскрытию информации, то есть данный стандарт устанавливает особенности создания и оформления финансовой отчетности бизнес-единиц, желающих составлять финансовую отчетность в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности. Целью финансовой отчетности является удовлетворение запросов тех пользователей, которые не в состоянии предъявить компании требование о публикации отчетов, отвечающих их конкретным информационным потребностям. [4]

Главной задачей любого стандарта в финансовой сфере является не только предоставление понятной информации о финансово-хозяйственной деятельности компании, но и максимальная степень истинности и прозрачности учетных данных.

В финансовой базе должны быть отражены следующие учетно-аналитические показатели:

1. активы, обязательства и собственный капитал как система показателей финансового положения компании и его динамических изменений под влиянием любых внешних факторов бизнес-среды или решений, принимаемых на внутреннем уровне компании;
2. данные о доходах и расходах компании, в том числе информация о динамике изменения коэффициента прибыльности и убыточности в зависимости от положения компании на рынке и других внешних и внутренних факторов;
3. взносы и выплаты собственникам компании с точки зрения выполнения дивидендной политики и оценке финансовой эффективности компании по отношению к основной задаче предпринимательской деятельности - генерированию прибыли;
4. сведения о движении денежных средств, которые отражают тенденции движения финансовых ресурсов внутри компании, а также информацию о расходах,

источниках формирования средств и эффективность работы центров финансовой ответственности. [4]

При создании финансовой отчетности компания должна соблюдать ключевые условия, то есть данный стандарт регламентирует принципы подготовки учетно-аналитической информации для ее классификации.

Во-первых, на основании МСФО (IAS) 1.15 финансовая отчетность должна отражать достоверное и объективное представление о чистых активах, результативности деятельности, а также о притоках и оттоках денежных средств хозяйствующего субъекта. Предполагается, что если финансовая отчетность подготовлена в соответствии с критериями и определениями системы МСФО, то она отражает фактические действия бизнес-единицы. [5]

Во-вторых, в соответствии с МСФО (IAS) 1.25, финансовая отчетность должна составляться на основе принципа непрерывности деятельности до тех пор, пока руководство не намерено осуществить ликвидацию или прекратить деятельность без возможности выбора. Сомнения в отношении выполнения принципа непрерывности деятельности должны быть раскрыты, даже если соответствующая финансовая отчетность не была подготовлена на основе данного принципа. [5]

Кроме уже перечисленных принципов, данный стандарт включает принцип сравнимости данных и существенности информации. Финансовая отчетность, за исключением отчета о движении денежных средств, должна составляться по методу начисления (IAS 1.27), существенные статьи или существенные классы статей должны быть отражены отдельно (IAS 1.29), а активы и обязательства должны быть представлены развернуто (IAS 1.32). Финансовая отчетность формируется не реже одного раза в год (МСФО (IAS) 1.36), а сравнительные ретроспективные показатели являются обязательными данными в текущей отчетности (МСФО (IAS) 1.38). Также компания должна представлять и раскрывать финансовые статьи последовательно в течение всего отчетного периода (IAS 1.45). [4]

Таким образом, МСФО 1 "Представление финансовой отчетности" является обязательным элементом учетно-финансовой системы компаний, занятых в сфере ведения коммерческой деятельности. Крупнейшие игроки рынка, для которых важны внешние источники финансирования, престиж и прозрачность бизнес-процессов, переходят на международные стандарты учета, поскольку они являются обязательным элементом для хозяйствующих субъектов крупного сегмента. Однако необходимо отметить, что само по себе внедрение МСФО не гарантирует пользователям формирование прозрачной финансовой системы и предоставление достоверной отчетности, а скорее требует соблюдения установленных принципов финансовой отчетности. [4]

Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 7 "Отчет о движении денежных средств" является информационной базой учета, анализа, контроля и оценки формирования начального и конечного сальдо денежных средств хозяйствующего субъекта. Данный стандарт регулирует отчетность о финансовых инструментах, таких как акции, облигации, деривативы и др. Стандарт является важным инструментом для осуществления контроля за инвестициями и управлением финансовыми рисками. В отчете о движении денежных средств в соответствии с МСФО (IAS) 7 выделяются три области предоставления учетно-аналитической информации: операционная деятельность; инвестиционная деятельность и финансовая деятельность, которые оказывают влияние на конечные итоги показателей наличия денежных средств и их эквивалентов. Важно отметить, что бизнес-единица в финансовой отчетности должна раскрыть сумму денежных средств и их эквивалентов, имеющихся у компании, но не доступных для ее использования в текущей хозяйственной деятельности. [6]

В соответствии с пунктом 6 МСФО (IAS) 7, операционная деятельность подразумевает основную деятельность компании, приносящую доход, а также другие виды деятельности, которые не относятся к инвестиционной и финансовой деятельности. Это, главным образом, результат хозяйственных операций компании, обеспечивающих текущую результативность финансово-хозяйственной деятельности. Денежные потоки могут быть представлены с использованием прямого метода (МСФО (IAS) 7.18(a)) или косвенного метода (МСФО (IAS) 7.18(b)), который основан на корректировках итогового показателя деятельности бизнес-единицы с учетом неденежных доходов и расходов. К инвестиционной деятельности следует отнести приобретение и выбытие внеоборотных активов и прочих финансовых инвестиций, которые не являются эквивалентами денежных средств. В соответствии с МСФО (IAS) 7.6 деятельность, влияющая на величину и состав внесенного собственного капитала и заемных средств компании, классифицируется в качестве финансовой деятельности. Данные о финансовой деятельности являются результатом операций между компанией и поставщиками капитала. [6]

Исходя из вышеизложенного, необходимо отметить, что большое количество пользователей бухгалтерского учета считают отчет о движении денежных средств более важным и информативным документом, чем отчет о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе, так как в нем содержится информация, которая позволяет пользователям оценить изменения в чистых активах компании.

МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты» - стандарт, регламентирующий принципы и правила оценочных показателей, нормы учёта финансовых инструментов, для осуществления контроля и классификации рисков. МСФО (IFRS) 9 устанавливает принципы признания финансовых активов и обязательств. Основная цель данного

стандарта заключается в представлении уместной и полезной информации для пользователей финансовой отчетности, которые должны иметь возможность оценить величину, сроки и степень неопределенности будущих денежных средств, принадлежащих отчитывающейся компании. [7]

Резюмируя, стоит отметить, что следование принципам МСФО (IFRS) 9 актуально для любой компании, ведущей деятельность на финансовом рынке (инвестирующей, покупающей ценные бумаги и т. д.). Все разделы МСФО (IFRS) 9, касающиеся признания и прекращения признания финансовых активов и обязательств, были в значительной степени заимствованы из МСФО (IAS) 39. Специальный новый стандарт (9) призван заменить устаревшие положения старого МСФО (IAS) 39 и уточнить правила формирования достоверной финансовой отчетности для ответственных лиц организаций в современных условиях. [8]

МСФО 15 «Выручка по договорам с покупателями» регулирует учёт показателей реализации от продажи товаров, работ и услуг для проведения анализа и контроля за финансовыми потоками и оценки результативности основного вида деятельности бизнес-единицы. Этот стандарт определяет принципы, которыми должна руководствоваться организация при представлении в финансовой отчётности информации о выручке и денежных потоках, связанных с договорами с покупателями.

МСФО 16 "Аренда" устанавливает правила учёта аренды, что позволяет контролировать обязательства по аренде и их влияние на финансовые показатели. Одно из ключевых новшеств в МСФО (IFRS) 16 "Аренда" – стандартизация требований к классификации и обязательному раскрытию информации об операционной и финансовой аренде. [9]

Данные стандарты, а также другие МСФО, предоставляют информационную базу для контроля за финансовой деятельностью организации, обеспечивая правильное составление финансовой отчётности и соответствие международным принципам формирования учетно-аналитической системы.

### **Заключение**

Изучение и применение в учетно-аналитической системе международных стандартов финансовой отчетности (МСФО) является важным инструментом для повышения результативности бизнеса. Стандарты МСФО обеспечивают единые и прозрачные правила отчетности, что помогает компаниям улучшить свою финансовую дисциплину, организовать эффективные мероприятия по управлению рисками, а также повысить привлекательность для инвесторов. Благодаря использованию МСФО, компании могут уверенно работать на международном рынке, привлекать новых инвесторов и расширять свой бизнес.

### Библиографический список

1. Аргучинцев Д.А. Становление международных стандартов финансовой отчетности: хронология и основные события начального этапа // Бизнес-образование в экономике знаний. 2019. №2. С. 4.
2. Analysing the use of IFRS Accounting Standards // IFRS Foundation 2024. [Электронный ресурс] - URL: <https://www.ifrs.org/use-around-the-world/use-of-ifrs-standards-by-jurisdiction/#analysis-of-use-of-ifrs-accounting-standards-around-the-world> (дата обращения: 20.04.2025).
3. Rathnayake S. The Impact of Financial Reporting Quality on Firm Performance // Journal of Business and Technology. 2021. №10. P. 53-54.
4. Международный стандарт бухгалтерского учета (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности» (International Accounting Standard 1 Presentation of Financial statements). URL: <http://www.iasplus.com/standard/ias01.htm> (дата обращения: 20.04.2025).
5. Малиновская Н.В. Представление финансовой отчетности - новые требования МСБУ (IAS) 1 // Международный бухгалтерский учет. 2010. №1(133). С. 22.
6. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 7 «Отчет о движении денежных средств» (введен в действие для применения на территории Российской Федерации приказом Минфина России от 28.12.2015 № 217н; официально опубликован 09.02.2016). [Электронный ресурс] URL: [https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2017/01/main/MSFO\\_IAS\\_7.pdf](https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2017/01/main/MSFO_IAS_7.pdf) (дата обращения: 18.04.2025).
7. IFRS 9 – Finanzinstrumente // WTS Advisory. [Электронный ресурс] URL: <https://www.wts-advisory.com/de-de/knowledge/ifrs-standards/ifrs-9-finanzinstrumente> (дата обращения: 19.04.2025).
8. МСФО № 9 Финансовые инструменты - особенности применения // Налог-налог.ру. [Электронный ресурс] URL: [https://nalog-nalog.ru/msfo/msfo\\_9\\_finansovye\\_instrumenty\\_osobennosti\\_primeneniya/](https://nalog-nalog.ru/msfo/msfo_9_finansovye_instrumenty_osobennosti_primeneniya/) (дата обращения: 20.04.2025).
9. Борцов Д. Б. Теоретические аспекты международного стандарта финансовой отчетности МСФО (ifrs) 16 «Аренда» // Вестник Марийского государственного университета. Серия «Сельскохозяйственные науки. Экономические науки». 2019. №2 (18). С. 219-227.



## МАРКЕТИНГ

УДК 33

### Сейдуалин Д.А., Омарова А.С. Цифровые инструменты маркетинга в продвижении природно-культурного потенциала ГНПП «Улытау»

Digital marketing tools in promoting the natural and cultural potential of the Ulytau State National Park

**Сейдуалин Д.А., Омарова А.С.**

Евразийский национальный университет им.Л.Н.Гумилева, Астана, Казахстан

Seidualin D.A., Omarova A.S.

L.N. Gumilyov Eurasian National University, Astana, Kazakhstan

**Аннотация.** В статье рассматриваются возможности и перспективы применения цифровых маркетинговых инструментов для продвижения территории Государственного национального природного парка «Улытау» как туристской дестинации. Проанализированы текущие подходы к цифровому позиционированию парка, включая использование социальных сетей, онлайн-карт, веб-сайтов и виртуальных туров. Отмечаются преимущества цифровых технологий в формировании позитивного имиджа региона, расширении туристской аудитории и привлечении инвестиций. Предложены рекомендации по совершенствованию цифровой маркетинговой стратегии с учетом особенностей природно-культурного наследия региона.

**Ключевые слова:** Улытау, цифровой маркетинг, территориальный брендинг, туристская дестинация, продвижение территории, национальный парк.

**Abstract.** The article discusses the possibilities and prospects for using digital marketing tools to promote the territory of the Ulytau State National Natural Park as a tourist destination. Current approaches to digital positioning of the park are analyzed, including the use of social networks, online maps, websites and virtual tours. The advantages of digital technologies in creating a positive image of the region, expanding the tourist audience and attracting investment are noted. Recommendations are offered for improving the digital marketing strategy, taking into account the features of the natural and cultural heritage of the region.

**Keywords:** Ulytau, digital marketing, territorial branding, tourist destination, territory promotion, national park.

**Рецензент:** Бабкина Анастасия Валентиновна - кандидат экономических наук, доцент. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Цифровой маркетинг охватывает комплекс мероприятий по продвижению продукта или услуги с использованием онлайн-платформ: веб-сайтов, социальных сетей, e-mail рассылок, мобильных приложений и других цифровых каналов [1].

В контексте туризма цифровой маркетинг выполняет функции:

- информирования и вовлечения целевой аудитории;
- формирования бренда территории;
- персонализации предложений на основе Big Data и аналитики;
- визуализации дестинаций через AR/VR и 3D-туры [2].

Использование цифровых технологий позволяет снизить маркетинговые затраты, повысить охват и обеспечить интерактивное взаимодействие с потенциальными туристами.

Современные тренды в цифровом туризме включают использование искусственного интеллекта для создания умных маршрутов, внедрение систем онлайн-бронирования, генерацию контента с помощью нейросетей и работу с микровлиянием через блогеров. Всё это открывает новые возможности для малых регионов и уникальных объектов, которые ранее были слабо представлены в информационном пространстве.

ГНПП «Улытау» расположен в Улытауском районе Карагандинской области Республики Казахстан и представляет собой уникальный комплекс природных и историко-культурных памятников. В регионе расположены такие объекты, как мавзолеи Алаш-хана и Жошы-хана, древние петроглифы, сакральные горы и места поклонения, что делает Улытау центром культурного, этнографического и паломнического туризма [3].

Парк также обладает богатой флорой и фауной, что даёт возможности для развития экотуризма, научного туризма и активных видов отдыха. Его природное разнообразие, отсутствие антропогенного давления и экологическая чистота являются конкурентными преимуществами региона.

С учётом исторической значимости и экологического потенциала, территория парка может быть эффективно интегрирована в национальные и международные маршруты. Однако без активного цифрового продвижения, привлечения внимания через медиа и мобильные каналы, эта дестинация остаётся малозаметной для широкой туристской аудитории.

В настоящее время ГНПП «Улытау» представлен в ряде цифровых форматов, однако их охват и эффективность остаются ограниченными. Проведённый мониторинг показал:

- Официальный сайт парка содержит базовую информацию, но не обладает мультимедийным функционалом;
- Социальные сети (Instagram, Facebook) используются нерегулярно и не содержат качественного визуального контента;
- Виртуальные туры, мобильные приложения и видеообзоры практически отсутствуют;
- Информация на туристских порталах (Kazakhstan.travel, VisiteAstana и др.) о регионе неполная или неактуальна.

Проведённый анализ цифрового присутствия ГНПП «Улытау» показал, что регион обладает значительным потенциалом в контексте природно-культурного туризма,

однако существующие цифровые инструменты используются недостаточно эффективно. Официальный сайт парка представлен в ограниченном функциональном формате, не обеспечивает интерактивности и мультимедийной поддержки. Аккаунты в социальных сетях обновляются нерегулярно, что снижает вовлеченность аудитории и затрудняет формирование устойчивого имиджа дестинации.

Отсутствие современных цифровых сервисов, таких как мобильные приложения, виртуальные туры и интерактивные карты, сужает возможности взаимодействия с потенциальными туристами. Кроме того, нехватка информации на иностранных языках ограничивает охват международной аудитории, несмотря на высокий интерес к этнографическим и экологическим маршрутам в Центральной Азии.

Анализ контента и присутствия региона на туристских агрегаторах, таких как TripAdvisor, Booking и Google Maps, свидетельствует о низкой узнаваемости бренда «Улытау» среди глобальных путешественников. Это говорит о необходимости внедрения SEO-оптимизации, контент-стратегий и таргетированной рекламы для повышения видимости парка в поисковых системах и социальных сетях.

Таким образом, можно констатировать наличие значительного разрыва между природно-культурным потенциалом Улытау и уровнем его цифрового позиционирования. Для его сокращения необходим переход от фрагментарных мер к стратегическому цифровому маркетингу, основанному на анализе пользовательских данных, современном визуальном контенте и развитии цифровой инфраструктуры.

Отдельного внимания заслуживает работа с целевыми аудиториями. Современные туристы, особенно молодёжь и иностранные посетители, ориентируются на цифровые платформы при выборе направлений путешествий. Использование аналитики поведения пользователей, контент-маркетинга, видеоблогов, а также интеграция с туристическими агрегаторами (TripAdvisor, Booking, Google Maps) могло бы значительно расширить охват ГНПП «Улытау». Также необходимо учитывать тренды на устойчивый туризм и экологичность, что усиливает значимость прозрачной и достоверной цифровой репрезентации природных территорий.

Несмотря на понимание значимости цифрового маркетинга в продвижении туристских дестинаций, внедрение инновационных решений в Улытауском регионе сталкивается с рядом системных барьеров. Среди основных можно выделить:

— Отсутствие единой цифровой стратегии: продвижение региона осуществляется разрозненно разными организациями (акимат, парк, туристские агентства), без координации и единой концепции бренда. Это снижает эффективность коммуникаций и ослабляет общий имидж территории.

— Недостаточное финансирование и кадровые ресурсы: развитие цифровых платформ требует не только технологических вложений, но и компетентных

специалистов в сфере digital-маркетинга, визуального контента, SMM и UX-дизайна. На текущем этапе в регионе ощущается дефицит таких кадров.

— Низкая цифровая грамотность среди локальных акторов: представители малого бизнеса, гиды, местные жители, вовлечённые в сферу туризма, часто не используют возможности цифровых каналов для продвижения своих услуг. Это затрудняет создание единой цифровой экосистемы.

— Отсутствие регулярного мониторинга эффективности: цифровая деятельность (если и ведётся) не сопровождается аналитикой, измерением KPI (таких как вовлеченность, трафик, конверсия), что не позволяет корректировать стратегию в режиме реального времени.

Более того, глобальная конкуренция за внимание туриста требует нестандартных подходов. Уникальные природные и историко-культурные особенности Улытау могут стать основой для сторителлинга, цифровых выставок, тематических квестов и иммерсивных проектов, однако пока эти возможности не реализуются.

Таким образом, региону необходимо не только техническое обновление цифровых ресурсов, но и институциональное укрепление — создание маркетингового офиса, ответственного за бренд территории, привлечение инвестиций в цифровую инфраструктуру, а также стимулирование локальных сообществ к цифровой активности.

Несмотря на наличие базового присутствия в цифровом пространстве, Улытау пока не использует в полной мере такие инструменты, как SEO-оптимизация контента, таргетированная реклама в социальных сетях, сотрудничество с travel-инфлюенсерами и блогерами. Эти подходы могли бы существенно повысить видимость региона на международном туристском рынке [4].

Кроме того, важно развивать мультязычные платформы, особенно на английском и китайском языках, с учётом приоритетных целевых рынков. Недостаток информации на иностранных языках снижает привлекательность региона для зарубежных туристов, несмотря на его высокий природно-культурный потенциал.

Для повышения эффективности коммуникации также рекомендуется внедрение цифровых гидов (чат-ботов, AR-навигации), которые обеспечивают интерактивное вовлечение туристов и позволяют сделать посещение территории более осознанным и комфортным [5,6].

Таким образом, цифровая маркетинговая активность ГНПП «Улытау» требует комплексного пересмотра с учётом современных трендов.

Для эффективного продвижения территории Улытау в цифровой среде предлагается:

- Разработка бренда региона с визуальной айдентикой, слоганом и фирменным стилем;
- Создание мультязычного сайта с виртуальными турами, маршрутами, бронированием услуг, блогами и обратной связью;
- Активное использование социальных сетей с привлечением travel-блогеров и контент-маркетинга;
- Применение технологий AR/VR для визуализации исторических объектов и вовлечения аудитории;
- Интеграция с национальными и международными туристскими платформами для расширения присутствия;
- Ведение YouTube-канала с видеороликами о природных и культурных достопримечательностях;
- Использование таргетированной рекламы и аналитики поведения пользователей на сайте.

Внедрение этих мероприятий позволит усилить цифровое присутствие Улытау и повысить его туристскую привлекательность.

Для эффективного продвижения территории Улытау в цифровой среде необходимо комплексно подойти к формированию имиджа региона. Важным шагом станет разработка полноценного бренда дестинации с уникальной визуальной айдентикой, фирменным стилем и запоминающимся слоганом, отражающим культурную и природную уникальность территории. Современный турист ожидает не только информации, но и вовлечения в цифровое пространство — именно поэтому создание мультязычного веб-сайта с возможностью виртуальных туров, интерактивных карт, онлайн-бронирования и пользовательских блогов становится приоритетным направлением.

Немаловажную роль играет активное продвижение в социальных сетях, включая Instagram, TikTok, Facebook и YouTube, с привлечением travel-блогеров и созданием привлекательного визуального контента. Новые технологии, такие как дополненная и виртуальная реальность, открывают возможности для реконструкции исторических объектов и создания иммерсивного опыта, усиливающего интерес к региону. Также необходимо интегрировать информационные ресурсы Улытау в национальные и международные туристские платформы и онлайн-карты для расширения охвата аудитории.

Использование систем веб-аналитики и инструментов таргетированной рекламы позволит отслеживать поведение пользователей, адаптировать контент под их интересы и тем самым повысить эффективность цифровых кампаний. Таким образом,

внедрение цифровых маркетинговых решений не только усилит онлайн-присутствие региона, но и станет стратегической основой для устойчивого роста туристской привлекательности Улытау.

Цифровой маркетинг становится важнейшим инструментом продвижения территорий в условиях цифровой экономики. ГНПП «Улытау» обладает высоким природно-культурным потенциалом, однако его цифровое позиционирование требует усиления. Реализация предложенных мер по применению современных цифровых технологий позволит не только повысить узнаваемость региона, но и привлечь новых туристов, инвесторов и партнёров, что будет способствовать устойчивому развитию всего Улытауского региона.

### ***Информация о финансировании***

*Исследование выполнено при финансовой поддержке Комитета науки Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан (грант №AP19675023).*

### **Библиографический список**

1. Котлер Ф., Бауэрс Р., Хакинс Д. (2019). Маркетинг туризма и гостеприимства. – М.: Юрайт.
2. Миронова Н.А. (2021). Влияние цифровизации на развитие туризма в регионах // Региональные проблемы преобразования экономики. – № 2(56). – С. 78–84.
3. Акимат Улытауской области. (2023). Официальный сайт. URL: <https://ulytau.gov.kz/> (дата обращения: 15.04.2025)
4. Kazakhstan.travel – Национальный туристический портал Казахстана. URL: <https://kazakhstan.travel> (дата обращения: 16.04.2025)
5. Кузьмина И.В. (2022). Цифровой маркетинг в индустрии туризма: тренды и перспективы // Маркетинг и маркетинговые исследования. – № 3. – С. 47–53.
6. Белов В.А. (2020). Брендинг территорий: концепции и инструменты // Маркетинг территорий. – № 1. – С. 24–29.



## МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 316.46

### Кудрявцева М.В. Лидерство как фактор успешности в современном мире

Leadership as a success factor in the modern world

**Кудрявцева Мария Викторовна**

Старший преподаватель кафедры социальной работы и права  
Санкт-Петербургский государственный университет  
промышленных технологий и дизайна,  
Санкт-Петербург  
Kudryavtseva Maria Viktorovna  
Senior Lecturer of the Department of social work and law  
Saint Petersburg University of industrial technology and design,  
Saint Petersburg

**Аннотация.** В статье рассматривается лидерство, с одной стороны, как уникальный инструмент управления человеческими ресурсами в контексте четвертой промышленной революции, с другой стороны, в качестве жизненной позиции конкретного индивида. Раскрывается необходимость актуализации лидерского потенциала в каждом человеке. Обозначаются и рассматриваются ключевые компетенции лидера, востребованные в условиях инновационной экономики и новой научно-технологической реальности, формирование которых позволит индивиду эффективно выстраивать свою жизненную и профессиональную стратегию, а значит достигать высоких результатов в процессах самореализации.

**Ключевые слова:** инновационная экономика, управление человеческими ресурсами, лидерство, эмоциональный интеллект, рефлексия, готовность, самоуправление, саморегуляция.

**Abstract.** In the article, leadership is considered, on the one hand, as a unique tool for managing human resources in the context of the fourth industrial revolution, and on the other hand, as an individual's life position. The necessity of developing leadership potential in each person is revealed. The article discusses the key competencies of a leader, demanded in an innovative economy and in conditions of scientific and technological reality, the formation of which will allow an individual to effectively build his life and professional strategy, which means to achieve high results in the processes of self-realization.

**Keywords:** innovative economy, human resource management, leadership, emotional intelligence, reflection, willingness, self-government, self-regulation.

**Рецензент:** Бабкина Анастасия Валентиновна - кандидат экономических наук, доцент. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

В современных условиях инновационной экономики основополагающим источником конкурентоспособности и эффективности трудовой деятельности являются человеческие ресурсы. Как отмечают некоторые исследователи «...введение категории «человеческие ресурсы» в научный оборот свидетельствует о том, что профессиональные знания, опыт, творческие навыки и предпринимательские способности работников действительно обеспечивают экономическую эффективность

и конкретные преимущества организации в рыночной среде» [1, с. 108]. Управление человеческими ресурсами является актуальной стратегией повышения эффективности и производительности деятельности организации любого уровня и масштаба. В результате такого подхода к роли и месту человека в современной экономике более эффективно решаются задачи не только на уровне конкретной организации, но и раскрывается потенциал каждой личности, реализуются ее индивидуальные ресурсы, учитываются профессиональные и личностные интересы человека.

Как отмечают некоторые исследователи, развитие теории инновационной экономики характеризуется трансформацией традиционной сферы материального производства, меняющей свою технологическую основу. Наблюдается непрерывное развитие науки, техники и высоких технологий, овеященных в товарах и услугах [2]. Постиндустриальное общество закономерно открывает для человека новые возможности, но и создает новые риски. Глобализация, вызовы современной инновационной экономики, ускорение процессов устаревания и обновления знаний обуславливают поиск оптимальных путей к управлению человеческими ресурсами с учетом специфики четвертой промышленной революции.

Лидерство как умение воздействовать на людей без применения структурно-ролевых полномочий, а посредством воздействия личности на личность, является уникальным механизмом социально-психологического воздействия на команду. Анализ зарубежной научной литературы показал, что лидерство – это процесс влияния, направленный на расширение прав и возможностей последователей, на развитие и мотивацию других, способствующий максимальному и эффективному использованию усилий группы и обеспечивающий приверженность группы к достижению конкретных целей [3].

Однако в контексте современной социокультурной, экономической и политической ситуации лидерство выступает не только в качестве уникального инструмента управления и воздействия на личность или группу, но также является необходимым условием для повышения эффективности и достижения успеха в рамках собственного жизненного проекта.

Вне сомнений, сегодня современному человеку в целях поддержания конкурентоспособности в условиях сложной динамичной среды необходимо не только обладать набором определенных общекультурных и профессиональных компетенций, но и занимать осознанную лидерскую позицию в масштабах своей профессиональной и личной жизни. Серьезные изменения в политике, культуре, экономике и в социальном пространстве обуславливают необходимость актуализации лидерского потенциала в каждом человеке. В данном контексте лидерство понимается как жизненная позиция,

связанная с осознанным выбором и намерением преобразовывать себя, свой мир, свою жизнь.

Согласимся с мнением О.В. Живицы, кандидатом психологических наук, что «современный мир как никогда ранее нуждается в лидерах <...>, речь о том, что каждый на своем месте должен быть лидером и уметь делать выбор, брать ответственность за принятые решения и вести за собой» [4, с. 43].

В качестве ключевых компетенций лидера, востребованных в условиях современной действительности, важно выделить эмоциональный интеллект, готовность к самоуправлению и саморегуляции, способность индивида реагировать на изменения и обучаться в течение всей жизни. Именно эти качества и способности являются своеобразными универсальными инструментами для эффективной реализации индивидуального жизненного и профессионального проекта в контексте новой научно-технологической реальности.

Эмоциональный интеллект представляет собой способность индивида идентифицировать эмоции (и собственные, и чужие), распознавать истинные причины возникновения того или иного эмоционального состояния, а также способность понимать природу реакций человека и чувств, которые эти реакции детерминируют. Эмоционально развитые люди обладают очевидным конкурентным преимуществом в мире неопределенном, сложном, неоднозначном, стрессовом.

Использование эмоционального интеллекта в процессах управления командой позволяет решать проблему конфликтов, управленческие проблемы, налаживать общение в коллективе, грамотно организовывать подбор персонала, реализовывать управленческие модели поведения с учётом настроения и эмоционального фона коллектива. В концепции лидерства как жизненной позиции развитый эмоциональный интеллект расширяет возможности индивида распознавать свои эмоциональные состояния и настроения, управлять ими, выстраивать более гармоничные социальные связи и отношения, развивает способность к эмпатии и т.д.

По мнению некоторых исследователей «эмоции являются для лидера главным ресурсом для повышения своей личной эффективности и управления эффективностью других людей. Это ключ к пониманию происходящих внутренних процессов, от которых напрямую зависит эффективность и результативность не только индивидов, но и групп» [5].

Стрессовая действительность, в которой живет и развивается сегодня человек, является ключевым фактором преобладания негативных эмоций у среднестатистического человека. Во многом ключ к успешной, сбалансированной жизни лежит через формирование способности у индивида управлять своими эмоциональными состояниями и реакциями.

В ряде научных исследований, посвященных феномену лидерства, подчеркивается, что важным навыком в эмоциональном лидерстве и способности управлять эмоциями является рефлексия, как способ познания себя через распознавание собственных психоэмоциональных состояний и реакций. Рефлексия напрямую связана с умением фиксировать себя в настоящем моменте [6]. Соответственно, для повышения уровня эмоционального интеллекта и осознанной работы над его развитием необходимо формирование у индивида способности к рефлексии, а также навыки саморегуляции и самоуправления.

Посредством механизма рефлексии запускаются процессы осмысления человеком своего индивидуального сознания, поведения, эмоциональных проявлений, когнитивных представлений. Помимо этого, в процессе рефлексии происходит понимание субъектом особенностей восприятия его личностных особенностей другими субъектами и участниками совместной деятельности.

Таким образом, через процесс самопознания, самоосознания и переосмысления для человека открывается возможность оптимизировать личную стратегию развития, скорректировав этапы продвижения с учетом обновившейся системы представлений о самом себе, его месте в окружающем мире и наличествующих связях. Однако подобный глубокий и качественный самоанализ требует достаточно высокого уровня осознанности и объективности субъекта.

Саморегуляция представляет собой интегральное и многоуровневое понятие. Анализ научной литературы показал, что способность к саморегуляции выступает как стержень, вокруг которого располагаются основные психические процессы и свойства, а протекание процесса саморегуляции осуществляется за счет всего потенциала психики (интеллектуальные, эмоциональные, волевые процессы и свойства) [7].

Психологические основы саморегуляции включают в себя управление познавательными процессами (восприятием, вниманием, воображением, мышлением, памятью, речью), а также личностью, т.е. поведением, эмоциями и действиями – реакциями на возникшую ситуацию [8]. Таким образом, саморегуляция мобилизует личностные, когнитивные и метакогнитивные возможности индивида, актуализирует его внутреннюю активность и является основой процессов самоуправления.

Овладевая способами личной саморегуляции, индивид обеспечивает функционирование мотивационных и волевых механизмов, которые позволяют человеку осознанно и целенаправленно воздействовать на свои психоэмоциональные состояния, механизмы рефлексии, систему целеполагания, т.е. управлять своей образовательной, профессиональной и другой деятельностью на всех этапах ее реализации.

Саморегуляция как функциональное средство субъекта носит адаптационный характер, то есть повышает способность индивида к самоуправлению собой, своей жизнедеятельностью и пространством с учетом изменяющихся внешних показателей и условий социально-экономической действительности. В свою очередь развитие у индивида на достаточно высоком уровне таких важных компетенций как способность к рефлексии, саморегуляции и самоуправлению определяет возможности индивида оптимально реагировать на изменения и обучаться в течение всей жизни.

Итак, развитие информационного общества и цифровых технологий существенно изменяют содержание, методы организации и использования труда, а значит роль и место человека в современной экономике. Развитие рассмотренных выше лидерских компетенций обуславливает формирование социально-активной личности, способной сознательно выстраивать свою жизненную и профессиональную стратегию, планировать свою деятельность и управлять ею, реализовывать обозначенную программу и контролировать этапы ее реализации, объективно оценивать и корректировать результаты деятельности, а значит достигать высоких результатов в профессиональном и личностном аспекте самореализации.

#### Библиографический список

1. Одегов, Ю.Г. Чем управление человеческими ресурсами принципиально отличается от управления персоналом? Вестник Омского университета. – Серия «Экономика». – 2018. – № 1 (61). – с. 106-114.
2. Локалов, А.А. Инновационная экономика и новая экономика: соотношение процессов и понятий // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – С. 128-131.
3. Hartog D., Koopman P. Leadership in organizations. In: Anderson, N., Ones, D., Sinangil, H., Viswesvaran, C. (eds.) // Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology. Organizational Psychology. – 2001. – vol. 2. – pp. 166-187.
4. Живица, О.В. Лидерство. – М.: Университет «Синергия», 2017. – 192 с.
5. Долина, Н.В. Психоаналитический взгляд на эмоциональное лидерство // Международный научно-исследовательский журнал. – № 2 (44). – С. 113-114.
6. Адаир, Д. Психология лидерства. М. : Эксмо, 2007. – 352 с.
7. Моросанова, В.И. Саморегуляция и индивидуальность человека. М.: Наука, 2010. 519 с.
8. Егорова, Ю.А. Ориентировочные основы целеполагания в сфере самосовершенствования // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия Е: Педагогические науки. – 2012. – № 15. – С. 27-40.

УДК 331.108

## Кудрявцева М.В. Тенденции современного менеджмента

Modern management trends

**Кудрявцева Мария Викторовна**

Старший преподаватель кафедры социальной работы и права  
Санкт-Петербургский государственный университет  
промышленных технологий и дизайна,  
Санкт-Петербург  
Kudryavtseva Maria Viktorovna  
Senior Lecturer of the Department of social work and law  
Saint Petersburg University of industrial technology and design,  
Saint Petersburg

**Аннотация.** В статье рассматриваются тенденции менеджмента, которые влияют на процесс управления человеческими ресурсами в современных организациях. Обоснована необходимость поиска новых подходов к управлению человеческими ресурсами в условиях цифровой экономики и представлены некоторые решения данной проблемы. Обозначены актуальные компетенции, которыми необходимо обладать современному специалисту любой профессиональной сферы.

**Ключевые слова:** менеджмент, человеческие ресурсы, персонал, подходы к управлению, компетенции, эффективность.

**Abstract.** The article examines management trends that affect the process of human resource management in modern organizations. The necessity of searching for new approaches to human resource management in the digital economy is substantiated and some solutions to this problem are presented. The current competencies that a modern specialist in any professional field needs to have are identified.

**Keywords:** management, human resources, personnel, management approaches, competencies, efficiency.

---

**Рецензент:** Бабкина Анастасия Валентиновна - кандидат экономических наук, доцент. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

В условиях цифровой экономики и глобализации преобразовывается место и значение человеческих ресурсов в развитии организации. В мире менеджмента тренды меняются достаточно быстро, поскольку компании стремятся адаптироваться к новым рыночным условиям, технологиям и изменениям в обществе [1]. Ключевыми факторами, определяющими эффективность и жизнестойкость организации в долгосрочных перспективах, становятся не только уровень научно-технологического оснащения организации, но и инновационные подходы к управлению человеческими ресурсами. Разработка эффективных стилей и методов взаимодействия руководителей и подчиненных является необходимым условием для повышения эффективности и достижения успеха организации в новых рыночных условиях.



В качестве современных тенденций кадрового менеджмента, оказывающими влияние на процесс управления человеческими ресурсами, исследователи называют такие, как:

- цифровизация и автоматизация процессов;
- удаленная работа и гибкий график;
- устойчивое развитие и корпоративная социальная ответственность;
- фокус на мягкие навыки;
- персонализация в управлении персоналом;
- непрерывное обучение и развитие навыков;
- работа с данными и аналитика [2, с. 1157].

Соответственно, с учетом вышеобозначенных трендов и условий цифровой экономики, перед руководством и управляющими современных организаций и компаний встает задача реализации все более грамотного и целесообразного управления человеческими ресурсами как ведущей части менеджмента. В противном случае конкурентоспособность персонала будет снижаться, что приведет к снижению эффективности деятельности организации.

Выделить ключевые факторы для достижения эффективных результатов конкретного отдела или команды, а также организации в целом довольно сложно. Однако с уверенностью можно сказать, что особое значение имеют готовность сотрудников к творческой деятельности, способность к критическому мышлению и генерации идей, оперативность работы с информацией в условиях неопределенности и изменений, способность к проявлению инициативы и личной ответственности за общий результат. Подобные модели мышления и поведения сотрудников необходимо стимулировать оптимальными подходами и стилями управления, а также внедрением новых принципов взаимодействия внутри организации.

Исследователи отмечают, что стандартные методы воздействия на персонал не дают должного результата, а традиционные способы взаимодействия внутри и за пределами компании устарели и требуют модернизации [3, с. 61]. Большинство современных экспертов подтверждает, что существующие управленческие бизнес-модели претерпевают серьезные изменения, появляются новые концепции, среди них: информационная революция [4]; бирюзовые организации (Ф. Лалу [5]); инновационная парадигма менеджмента (А.Н. Цветков [6]); цифровые платформенные компании [7]; сетевые компании; гибкая философия Agile; концепция устойчивого развития и др.

В качестве причин, препятствующих креативности в организации и высокой скорости внутренних преобразований, теоретики и практики часто называют рутинность, страх перед вышестоящим руководством, высокую степень конформизма

в коллективе, требование жесткой регламентации со стороны руководства и соблюдения ригидного иерархического устройства организации, давление со стороны руководителя, постоянный контроль и т.д. [8]. Следовательно, проблемы современного управления уже не могут быть оптимально разрешены на основе технократических дисциплинарных подходов к управлению персоналом. Сегодня больший интерес представляют не авторитарные стили управления и жесткая директивность со стороны руководства, а поощрение самоуправления, ответственности, креативности и инициативности сотрудников. Однако для достижения этих целей линейным руководителям необходимо быть готовыми к грамотному управлению командой и реализации лидерской позиции в коллективе, а также обладать достаточно высоким уровнем развития эмоционального интеллекта.

Показательным примером компании с нестандартным и при этом достаточно эффективным стилем управления может служить деятельность американского онлайн-магазина обуви Zappos. В компании ликвидировали руководящие позиции, отказались от должностей и собственной организационной иерархии. Наряду с этим в компании ввели новую систему самоуправления под названием «холакратия». Сущность данной системы управления заключается в том, что сотрудники должны вступать в различные непостоянные демократические образования, которые называются кружками (объединениями), внутри которых они фактически предлагают собственные должностные обязанности, утверждают роли других и решают, какие проекты группе следует разрабатывать. Такие кружки возглавляют, но не управляют директивно [9].

Вне сомнений, в ключе рассматриваемой проблемы особое значение имеет стремление сотрудников организации, членов команды к самоуправлению, самообразованию, самообучению. В своих научных работах исследователи подчеркивают, что инновационность бизнеса и эффективность компаний зависит от готовности персонала к развитию, что дополняется усилением роли информационно-коммуникативных технологий, увеличением доли нематериальных активов, высокой значимостью знаний [10, с. 87].

Помимо вышесказанного, процесс развития цифровой экономики закономерно формирует новый набор требований к компетентности и навыкам современного профессионала. Сегодня в качестве значимых компетенций определяются не узкоспециальные и монопрофильные, а междисциплинарные и комплексные. Среди компетенций, которыми должен обладать современный сотрудник, особое значение приобретают адаптивность; гибкое реагирование на изменения; развитые когнитивные навыки; готовность решать сложные интеллектуальные и практические задачи, требующие неординарных подходов; способность избирательно и оперативно работать с информацией и создавать новый контент. Системность и интегративный подход к

пониманию проблем и видению их решений, мышление вне готовых алгоритмов, способность конструировать новые знания, подходы и решения в условиях неопределённости становятся необходимыми навыками для современных сотрудников организаций.

В таких условиях особенно возрастает роль системы высшего образования как ключевого фактора, влияющего на процесс формирования человеческих ресурсов, на уровень и качество компетенций специалистов нового времени. Перед современными вузами и школами бизнеса стоит задача развития гибких, ответственных, самоуправляемых специалистов с соответствующим набором компетенций, лидерскими качествами и навыками командной работы, развитым социальным и эмоциональным интеллектом.

Итак, одним из главных факторов, определяющих эффективность и жизнестойкость организации в долгосрочных перспективах, становится ее способность реагировать на изменяющиеся условия, приспосабливаться к ним и успешно интегрироваться в обновляющуюся рыночную экономику. Оптимальное управление человеческими ресурсами приобретает все большее значение, так как именно от качества человеческих ресурсов и процесса управления ими зависит производительность, инновационность и эффективность деятельности организации. Творческие способности сотрудников, их умение оперировать имеющейся информацией в условиях неопределенности, способность к инновации, оригинальность и неординарность в решении поставленных задач, гибкое реагирование на изменения становятся движущими факторами эффективности организации в любых сферах. В связи с этим особую актуальность приобретает разработка новых подходов к управлению человеческими ресурсами в условиях современной действительности.

#### Библиографический список

1. Адизес И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. – Москва : Манн, Иванов и Фарбер. – 2014. – 368 с.
2. Бикметов Р.Ш. Современные тенденции развития менеджмента // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 5. – С. 1155-1160.
3. Бажаева П.Б., Александрова Е.Н. Оценка эффективности внедрения современных инструментов управления в компании и тенденции их развития в мире // Актуальные вопросы экономических наук. – 2017. – № 58. – С. 61-66.
4. Джылкычиева, Ж. Т. Эффективный менеджмент залог успешного бизнеса / Ж. Т. Джылкычиева, А. С. Сеиткулова // Вестник Кыргызского национального аграрного университета им. К.И. Скрябина. – 2021. – № 2(56). – С. 332-338.

5. Лалу Ф. Открывая организации будущего. / Фредерик Лалу; пер. с англ. В. Кулябиной; [науч. ред. Е. Голуб]. – 2-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 432 с.
6. Цветков А.Н. Становление и развитие синтезирующих идей в современном менеджменте. / А.Н. Цветков, А.А. Борейшо. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2018. – 169 с.
7. Гелисханов И.З., Юдина Т.Н., Бабкин А.В. Цифровые платформы в экономике: сущность, модели, тенденции развития // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2018. – № 6. – с. 22–36. =
8. Сафина Д.М. Факторы, препятствующие креативному мышлению в организации // Вестник экономики, права и социологии. – 2014. – № 4. – С. 89-92.
9. Пург Д. Менеджмент и лидерство XXI века: из компании исчезает «начальник» // Сайт журнала "BUSINESS EXCELLENCE". – 2025. – Режим доступа: <https://ria-stk.ru/ds/adetail.php?ID=167970> (дата обращения: 23.04.2025).
10. Воронин А.В., Гусарова М.С. Совершенствование управления трудом: микро- и макроуровни // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2016. – № 2. – С. 85-94.

УДК 331.44

## Попов Ю.А. Особенности управления поведением сотрудников организаций и методики развития их творческого потенциала в рамках профессиональной деятельности

Features of managing the behavior of employees of organizations and methods for developing their creative potential within the framework of professional activities

**Попов Юрий Александрович,**

старший преподаватель кафедры экономической теории,  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный  
университет промышленных технологий и дизайна»

Popov Yuri Alexandrovich,  
senior lecturer of the Department of Economic Theory,  
Saint Petersburg State University  
of Industrial Technologies and Design

**Аннотация.** В данной научной работе обосновывается актуальность вопроса управления моделями поведения сотрудников современных организаций в процессе трудовой деятельности как составляющей, определяющей их успешность и эффективность. Анализируются организационные и личностные факторы, оказывающие наибольшее влияние на поведение персонала. Приводится значение темперамента, как набора особых психологических свойств работников, проявляющиеся в активности, эмоциональности, особенностях моторики. Раскрывается роль креативности и творческих решений в рамках среднесрочного и долгосрочного развития компаний. Отражены составляющие творческого потенциала сотрудников, сформированные на базе теории решения изобретательских задач. Подробно рассматриваются направления деятельности и инструментарий руководства организаций по увеличению творческого потенциала и выстраиванию взаимоотношений с талантливыми работниками.

**Ключевые слова:** модели поведения, условия труда, способности работника, темперамент, креативность, творческий потенциал, Кайдзен, мозговой штурм, дизайн-мышление.

**Abstract.** This scientific work substantiates the relevance of the issue of managing the behavior patterns of employees of modern organizations in the process of labor activity as a component that determines their success and efficiency. Organizational and personal factors that have the greatest impact on the behavior of personnel are analyzed. The significance of temperament is given as a set of special psychological properties of employees, manifested in activity, emotionality, and motor skills. The role of creativity and creative solutions in the framework of medium-term and long-term development of companies is revealed. The components of the creative potential of employees, formed on the basis of the theory of solving inventive problems, are reflected. The areas of activity and tools of the management of organizations to increase creative potential and build relationships with talented employees are considered in detail.

**Keywords:** behavior patterns, working conditions, employee abilities, temperament, creativity, creative potential, Kaizen, brainstorming, design thinking.

**Рецензент:** Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

В современных условиях функционирования рынка при значительном уровне конкуренции одним из ключевых факторов, имеющих решающее значение для выживания и процветания организаций в деловом мире, является креативность. Данные

ряда исследований свидетельствуют о том, что для экономики компании важны не только опыт и знания сотрудников, но также и их креативная составляющая, к которой относится, например, стремление к преобразованиям, развитое воображение, способность к символизации и зрительно-образному представлению идей, гибкость мышления и многое другое. Ключом к успешной деятельности в области управления персоналом является раскрытие творческого потенциала отдельных сотрудников.

Наряду с этим важно отметить, что в рамках функционирования современных организаций одной из важнейших составляющих, определяющих успешность и эффективность сотрудников, являются применяемые ими модели поведения в процессе трудовой деятельности. Принимая во внимание тот факт, что каждый человек в определенных ситуациях может проявлять себя по-разному, становится понятно, что неодинаковы также и стили поведения людей. Серьезное влияние на них оказывают различные факторы, которые и порождают различия в поведении сотрудников в ходе трудовой деятельности в организации. Исходя из этого, в процессе работы с персоналом нужно не только учитывать индивидуальные особенности каждого работника, но и уметь верно оценивать его поведение, а также принимать обоснованные управленческие решения. Обозначенный факт обуславливает актуальность рассматриваемой тематики и свидетельствует о значительной роли данного феномена в достижении поставленных организационных и индивидуальных целей, а также развитии и реализации творческого потенциала сотрудников.

Изучение факторов, влияющих на поведение персонала в ходе трудовой деятельности дает возможность выявить причины, которые могут оказывать негативное влияние на них и организацию в целом. На основе подобного анализа руководители могут принимать более эффективные управленческие решения, связанные с организационным поведением работников. Учитывая, что подобных факторов довольно много необходимо уделить внимание тем, которые имеют наиболее сильное влияние. Условно их можно разделить на две группы – организационные и личностные [1].

Рассматривая первую группу, необходимо отметить, что важнейшими из них являются социальная защищенность и условия труда. Одним из примеров является материальное вознаграждение, так как зачастую при устройстве на работу, люди основным критерием для себя считают именно уровень заработной платы. Безусловно, зарплата сотрудников не может быть меньше прожиточного минимума, который определен в стране. Но наряду с этим современные компании в борьбе за наиболее перспективные кадры стремятся предоставить своим сотрудникам премии, льготы, бонусы и другие формы вознаграждения. Вместе с тем в соответствии с современными нормами трудового законодательства в отечественной практике нормальная продолжительность рабочего времени не должна превышать 40 часов в неделю, а ее



превышение может пагубно влиять на физическое и эмоциональное состояние работников. Однако в зависимости от деятельности предприятия сотрудникам может устанавливаться и другая продолжительность рабочего времени, присутствует доплата за работу в выходные и праздничные дни. В ряде стран уже довольно длительное время продолжаются дискуссии относительно снижения продолжительности активной трудовой деятельности в течение недели и уменьшения рабочих дней. Но единого мнения на этот счет по-прежнему нет.

Для комфортного осуществления трудовой деятельности сотрудниками компании обязаны гарантировать им безопасность на рабочем месте, предотвращать возможные травмы и профессиональные болезни, применять современное и качественное оборудование, которое имеет высокую степень автоматизации и эффективности. Неотъемлемым условием является соблюдение санитарно-гигиенических норм, обеспечение достаточного уровня освещенности, шума, чистоты воздуха и т.д. Таким образом, работники будут уверены в том, что их здоровью ничего не угрожает и смогут полностью погрузиться в рабочий процесс.

Следующим важным фактором поведения сотрудников в ходе трудовой деятельности является социально-психологический климат в организации, который включает несколько составляющих. Так уровень мотивированности сотрудников побуждает их быть более продуктивными и сосредоточенными на выполнении своих должностных обязанностей, а также стимулирует персонал достигать как поставленные компанией цели, так и свои личные. Оказывает влияние и то, насколько позитивны и дружелюбны отношения между коллегами, уровень их сплоченности и вовлеченности в общее дело. Для поддержания хорошего уровня отношений между работниками компании могут устраивать досуговые мероприятия, что поможет персоналу наладить более доверительные отношения между собой и в дальнейшем лучше работать в команде. Таким образом, хорошо развитый социально-психологический климат организации позволяет обеспечить сотрудникам ощущение их целостности, что каждый из них является частичкой чего-то масштабного и полезного, тем самым повысит интерес сотрудников к работе, настроение в организации и т.п.

Проводя анализ личностных факторов, следует отметить, что важное значение имеют способности работников, которые представляют собой индивидуально-психологические особенности личности, помогающие людям быстрее, легче и успешнее приобретать новые знания и умения [8]. От уровня их развития зависит простота, качество, скорость обретения новых знаний и навыков, а также успешное их применение в повседневной и профессиональной жизни. Для того, чтобы сотрудник был эффективным на своем рабочем месте и чувствовал себя комфортно нужно, чтобы его способности соответствовали требованиям, предъявляемым к занимаемой им

должности.

Вместе с тем, особого внимание заслуживает такая личная особенность, как стрессоустойчивость человека, которая достаточно сильно сказывается на его поведении. Стресс может возникать по разным причинам, например, плохие отношения в коллективе; недостаточная удовлетворенность заработной платой и должностью, занимаемой работником; отсутствие поддержки со стороны коллег, руководителей, близких людей и т.д. И от того, насколько успешно с подобными негативными ситуациями может справиться работник и продолжать выполнять свои трудовые обязанности, зависит эффективность его профессиональной деятельности в организации.

При этом значительную роль в поведении сотрудников играет их темперамент, который представляет собой психологические свойства, характеристики поведения людей, проявляющиеся в активности, эмоциональности, особенностях моторики [4]. Различают несколько типов темперамента:

- меланхолик - человек с таким типом темперамента нуждается в постоянной поддержке и помощи в принятии решений, поэтому для него важны советы и душевные беседы с руководителями и коллегами. Такой сотрудник будет стараться избегать конфликтов и напряженных отношений со своими коллегами;

- сангвиник - выносливый, дисциплинированный человек с хорошей работоспособностью, зачастую ведет себя сдержанно и стремится к высокой компетентности в своей работе. В коллективе ведет себя дружелюбно, но часто бывает равнодушен к чувствам других людей. Сангвиники эмоционально не привыкают к коллективу и организации, поэтому они легко могут поменять место работы если не будут чувствовать перспективы в развитии своей профессиональной деятельности. Они спокойно и конструктивно воспринимают критику со стороны руководства и в соответствии с этим стремятся усовершенствовать себя;

- флегматик – данному типу относятся уравновешенные, невозмутимые люди, умеющие сдерживать эмоциональные порывы и оставаться спокойными в любых ситуациях. В своей трудовой деятельности они являются исполнительными, но не стремящимися предлагать что-то новое. Они ценят стабильность, надежность и уважение со стороны коллег и руководителей.

- холерик - люди с таким темпераментом активные, импульсивные и энергичные. Они легко берут на себя инициативу, поэтому их не нужно особенно мотивировать и принуждать что-либо сделать. Но их активность может иногда выражаться эмоциональной неуравновешенностью, вспыльчивостью, резкостью и прямолинейностью, поэтому из-за неправильного распределения собственных сил они зачастую могут находиться в состоянии перенапряжения и стресса [4].

Следующим фактором, оказывающим влияние на поведение сотрудников в организации, являются индивидуальные ценности, которые формируются в процессе жизнедеятельности человека и соответствуют обществу, в котором он живет. Ценности – это осознанные идеи, мнения, желания и нужды людей, которые они ставят для себя на первый план [11]. Индивидуальные ценности также определяют поведение сотрудников не только на рабочем месте, но и в личной жизни. Если сотрудники будут придерживаться одних и тех же ценностей, тем самым превращая их в коллективные, то компания будет вести свою деятельность максимально эффективно.

Наряду с этим на поведение сотрудников влияет процесс восприятия, в ходе которого человек формирует своё мнение и впечатление о событиях, происходящих вокруг него, окружающих его людях и о самом себе. То есть благодаря нему сотрудники понимают какие задачи и цели перед ними стоят, их важность и ценность, а также формируют понимание того, как вести себя при исполнении своих должностных обязанностей.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что поведение сотрудника в ходе трудовой деятельности зависит от множества тесно взаимосвязанных организационных и личностных факторов, которые могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние. Воздействуя на них возможно не только повысить эффективность работы сотрудников, но и повлиять на реализацию и развитие их потенциала.

Организации в условиях высокой конкуренции и последствий экономических кризисов и потрясений остро нуждаются в творческих работниках. Зачастую проблемой для компании является поиск новых и полезных идей, и именно творческие решения помогут в данной проблеме, тем самым повысив эффективность и производительность организации.

Креативность как способность генерировать новые идеи является одним из важнейших аспектов эффективной работы компании. Она определяется как способность в конкретной ситуации организовать процесс, который приведет к проявлению нового, оригинального, гибкого, текущего и организованного поведения, ориентированного на исследование, выявление и решение проблемы [5]. Эта способность - или, скорее, состояние ума - характеризуется склонностью иметь широкое и необычное видение, мыслить вне рамок, создавать связи между идеями, людьми, проектами, трансформировать их, адаптироваться, предлагать инновационные решения, быть активным и вдохновляющим в своей работе.

Благодаря креативному, иначе говоря, творческому подходу создаются нестандартные решения различных задач. Компании должны рассматривать творчество как результат среднесрочного или даже долгосрочного развития.

Сотрудникам требуется время, мотивация и, прежде всего, много усилий, чтобы практиковаться и в конце концов развить свой творческий потенциал.

Однако организациям довольно сложно поддерживать высокий уровень креативности. С одной стороны, компании следует позиционировать себя соответствующим образом как внутренне, так и внешне. Внутри нее работники должны соответствовать таким важным факторам как должный уровень образования, развитые профессиональные навыки, хорошее отношение к работе и, конечно, способности к творческому подходу. Поощряемая и направляемая должным образом внутренняя творческая среда на функционирующем предприятии очень важна, поскольку грамотно выстроенная обстановка напрямую влияет на увеличение производительности труда, качество выпускаемой продукции, более того способствует повышению эффективности принимаемых управленческих решений, а также внедрению перспективных новшеств [6]. Благодаря тому, что компания развивает свои внутренние качества, она сможет проявить себя среди конкурентов, что повлияет на ее развитие на внешнем рынке.

С другой стороны, организация должна предоставлять средства, а также время для содействия созданию и проверки предложенных идей. То есть работодатель должен продумать то, как сделать работу в своей компании более продуктивной. Для этого следует модернизировать мотивационный компонент своих сотрудников различными способами. Например, проводить различные профессиональные лекции, устраивать коллективные обеды, где можно будет делиться своими творческими идеями, поддерживать обратную связь и давать им перерывы в виде отпуска для творчества, как это предложил графический дизайнер Стефан Загмайстер. Каждые 7 лет он закрывает свою Нью-Йоркскую студию Sagmeister & Walsh в годичный творческий отпуск, чтобы дать своим сотрудникам время освежить свое творческое видение. В свой первый перерыв дизайнер придумал всё, что было реализовано за последующие 7 лет. Кроме того, по мнению Загмайстера, отпуск совершенно не исключает планирования [9]. Подобные идеи способны принести успех компании, раскрыть творческий потенциал сотрудников, повысить их мотивацию и ценность для организации.

Исходя из описанных примеров, становится понятно, что со временем креативность в командах нужно "подпитывать". Это объясняется тем фактом, что ежедневная работа многих сотрудников становится слишком однообразной. Люди привыкают делать одно и то же и относятся к выполнению своих профессиональных задач как к механическому труду, однако, любая работа может быть интересной, если смотреть на нее с точки зрения принципа «не мыслить стереотипами, выходить за рамки привычного».

В обозначенных условиях особая роль отводится творческому потенциалу

сотрудников, который состоит из различных качеств, таких как уровень интеллекта, креативные способности, потребность в самореализации, лидерские навыки и т.п. Каждой личности присущ индивидуальный набор таких качеств, которые формируют разные подходы к выполнению одних и тех же креативных задач, именно поэтому вопрос о составляющих творческого потенциала до сих пор остается открытым.

Особый интерес, на наш взгляд, представляет определение данных составляющих на базе теории решения изобретательских задач, в рамках которого возможно выделить 9 основных параметров (см. рисунок 1). Подобный структурированный творческий подход призван направлять к инновационным техническим решениям, а его идея фиксирует, что изобретательское творчество связано с изменением техники, развивающейся по определенным законам.



Рисунок 1. Составляющие творческого потенциала [5]

Наряду с этим, в ряде источников можно увидеть следующие составляющие творческого потенциала сотрудников организаций:

1. интеллектуальный компонент;
2. эмоциональный компонент;
3. мотивационный компонент;
4. волевой компонент [2].

Сотрудники нередко сталкиваются с такими проблемами как отсутствие четко определенной цели, боязнь неправильного решения задач или перемен, кризис творческих идей и др. Поэтому существуют определенные направления деятельности руководства организаций, позволяющие правильно выстроить взаимоотношения с талантливыми работниками. Охарактеризуем их подробнее:

1. Предоставление возможности высказать свое мнение – руководителям следует приветствовать и поощрять разногласия в идеях и мнениях, давая возможность творчески настроенным работникам активно участвовать в принятии решений и формировании планов.

2. Вовлечение работников в деятельность по улучшению (Кайдзен) – представляет собой определенный способ мышления, который усваивается всеми сотрудниками и применяется во всех процессах компании. Центральное место в рамках него занимают ориентация на процесс, ориентация на клиента, ориентация на качество, критическая ориентация и стандартизация [10].

3. Полная «прозрачность» деятельности предприятия – предполагает максимально оправданную открытость и честность как внутри компании, так и с ее клиентами и контрагентами.

4. Улучшение условий труда.

5. Выстраивание системы стимулирования – представляет собой комплекс требований, совокупность методов поощрений и наказаний, учитывающая мотивы, которые определяют трудовую активность сотрудников [3].

Из описания данных направлений становится понятно, что важнейшим фактором развития творческого потенциала сотрудников является организационная среда с четко сформированной культурой, определенными формами, приемами и методами работы с персоналом, сложившимися в компании, в которой работники чувствовали бы себя комфортно.

В стремлении достигнуть обозначенной цели, менеджмент организации должен выбирать соответствующие модели по вовлечению персонала в креативный процесс. В свою очередь, грамотная политика по увеличению творческого потенциала работников предприятия может осуществляться с помощью таких инструментов, как:

1. Мозговой штурм – это метод коллективного творчества, принцип которого состоит в том, чтобы работник дал волю своим мыслям и осуществлял поиск идей в количественном, а не качественном плане. Необходимо искать «ассоциации», улучшения, сочетания с ранее высказанными идеями.

2. Переход к дизайн-мышлению – это способ, который стимулирует творческий подход и инновации в продуктах и сервисах, а также новые подходы к построению бизнеса. Основным принципом является многократное повторение поиска решений. В отношении бизнеса такая методика сводится к регулярной «примерке» идеи к потенциальному потребителю.

3. "Дефектология" – этот метод состоит в принятии критической позиции, предполагающей генерацию идей, путем осознания состояния неудовлетворенности, существующего в использовании продукта или услуги и т.д. Это должно позволять



стремиться к улучшению, совершенству. Данный метод требует заранее применить «мозговой штурм» для:

- выявления всех дефектов, недостатков и слабых сторон продукта или услуги;
- классификации их по определенным критериям;
- поиска решений по улучшению или удалению определенных неудовлетворительных элементов.

4. Синектический метод – термин «синектика» обозначает совмещение в процессе поиска решения проблемы разнородных, порой даже несовместимых элементов. Данный метод отличается от мозгового штурма тем, что в нем приветствуется критика и активно используются различного рода сравнения и аналогии. В процессе решения поставленной задачи участие принимает группа людей (синектиков), а обсуждение состоит из четырёх основных этапов: прямые, субъективные, символические и фантастические аналогии.

5. Морфологический анализ – это подход, который состоит из разбивки предмета на несколько переменных, а затем объединения их вместе для поиска новых идей. Данный метод был разработан для сложных, не поддающихся количественной оценке многомерных задач, которые содержат неразрешимые неопределенности и не могут быть смоделированы [7].

Кроме вышеуказанных методов стоит также отметить, что творчество сотрудников зависит от поддержки компании и их коллег, поэтому речь идет о создании обстановки доверия и взаимного уважения, чтобы подтолкнуть всех работников организации к участию в креативном процессе. Важно давать возможность позволить каждому выразить свои идеи, чтобы породить творчество.

Подводя итог, следует отметить, что одной из важнейших задач для руководства современных компаний на сегодняшний день является управление организационными и личностными факторами, влияющими на поведение персонала, и обеспечение на их основе необходимыми условиями для реализации и развития их творческого потенциала. Продуманные решения в данном направлении не только дают возможность быстрее и эффективнее находить решения возникающих проблем, особенно самых сложных, но и иметь определенное творческое видение будущего и, как следствие, быть источником инноваций внутри компании.

Таким образом, управление поведением сотрудников и стимулирование их творческого потенциала взаимосвязаны и взаимодополняют друг друга. Эффективное руководство, которое охватывает оба этих аспекта, способствует созданию устойчивой организационной культуры, ориентированной на инновации и высокие достижения. В конечном итоге, организация, способная успешно решать обе этих задачи, оказывается в более выгодном положении на конкурентном рынке, что в своей совокупности

гарантирует ей успех в долгосрочной перспективе.

### Библиографический список

1. Актуальные вопросы менеджмента и управления персоналом в современных организациях / кол. авторов; под общ. ред. М. А. Корговой. – М.: РУСАЙНС, 2018. С. 260.
2. Алиева, Э. С. Современные модели управления человеческими ресурсами и их влияние на реализацию творческого и трудового потенциала сотрудников компании // Э. С. Алиева / Социодинамика. – 2022. – № 7. – С. 1-10.
3. Влияние организационного поведения на межличностные отношения между работодателем и работниками в организации // З. Р. Исраилова, Л. А. Шибзухова, Т. А. Шибзухов / Журнал прикладных исследований. – 2022. – № 4 (8). – С. 359-364.
4. Гибсон, Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х. Донелли. – М.: Инфра-М, 2015. – 662 с.
5. Дубина, И. Н. Управление творчеством персонала в условиях инновационной экономики / И. Н. Дубина. – М.: Academia, 2009. – 374 с.
6. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности деятельности организации // Н. А. Оганезова, Д. А. Плешев / Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2022. – № 2 (4). – С. 507-516.
7. Организационно-управленческие подходы к развитию организационного поведения в системе управления персоналом // И. О. Задоренко, Т. А. Головина / Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2024. – № 2. – С. 25-33.
8. Саламатина, Ю. В. Организационное поведение сотрудников и его влияние на успешное функционирование компании // Ю. В. Саламатина / Региональные проблемы преобразования экономики. – 2022. – № 6 (140). – С. 80-88.
9. Салогуб, А. М. Системный подход к управлению креативным персоналом: эффективный путь к инновациям // А. М. Салогуб / Власть и управление на Востоке России. – 2021. – № 2 (95). – С. 103-113.
10. Создание инспирирующей рабочей среды сотрудников как фактор стратегического управления персоналом // В. Е. Филонова, О. А. Лымарева / Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 10-2 (116). – С. 149-152.
11. Спивак, В. А. Организационное поведение / В. А. Спивак. — М.: Издательство Юрайт, 2025. — 207 с.

## МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

УДК 339.9: 546.65

### Kukula I. Geopolitical and economic strategies of the USA to diversify the supply of strategic metals

**Kukula Iuliia**

PhD Candidate in Sustainable Energy  
Arizona State University  
USA, Tempe

**Abstract.** *This paper examines the key geopolitical and economic strategies pursued by the USA to reduce its dependence on imported strategic metals. It explores the current position of the country in global supply chains, assesses international partnerships, regulatory and institutional mechanisms, as well as investments in innovative technologies. Special attention is paid to international cooperation, domestic extraction, recycling, and strategic alliances. The study relies on recent USA government reports and reflects a comprehensive approach to resource policy and national security.*

**Keywords:** *strategic metals, import dependence, geoeconomics, innovation, rare earth elements.*

Рецензент: Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

#### Introduction

Since there is heightened competition for rare natural resources, strategic metals have become even more vital to national security and economic stability of States. Strategic metals are required for the manufacture of sophisticated high-technology goods, i.e., renewable energy appliances, defense equipment, batteries, and electronics. The USA, as one of the world's economic giants, is particularly vulnerable to the need for sustainable access to these metals since the majority of the demand comes through imports. Geopolitics, rising protectionism, and exposure of international supply chains enhance the risk of supply disruptions, which would adversely impact key industries. In such cases, the effort of evolving a long-term strategy with a focus on reducing dependency on external sources is achieved.

Public and private initiatives towards the development of home production, the stimulation of refining, and improving international cooperation are becoming the national economic agenda. The aim of this study is to examine the USA's economic and geopolitical policy initiatives introduced in an attempt to diversify the supply of strategic metals with an emphasis on systemic policies directed at increasing the independence and sustainability of the resource supply.

### Main part. Current position of the USA in the global supply chain of strategic metals

The USA current role within the global supply chain of the strategic metals is that of a high import dependency within an environment of extensive but untapped domestic supplies. Foreign market concentration of the USA industry over the decades has contributed to building structural vulnerabilities in supply chains. This issue is most critical in the rare earths, cobalt, lithium and graphite sector that is key to battery, weapons system and renewable energy equipment production.

In the present structure of the world market, the USA plays the position of primarily an **import-dependent economy** in the strategic metals industry. According to the **U.S. Geological Survey**, the country is fully dependent on imports of more than 15 types of minerals, including rare earths, beryllium and niobium. The major suppliers are States with unstable political situations or competing foreign policy agendas, which further increases the risks. In particular, a large proportion of rare earth metals is being produced in China, which, according to various estimates, accounts for more than 80% of the world's production and processing in the sector (Table 1).

Table 1

USA mineral-related economic trends [1]

| Indicator                                | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   |
|------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| GDP (billion USD)                        | 21,354 | 23,681 | 26,007 | 27,721 | 29,179 |
| Industrial production index (2017 = 100) |        |        |        |        |        |
| All industry                             | 95     | 99     | 103    | 103    | 100    |
| Manufacturing:                           |        |        |        |        |        |
| Nonmetallic mineral products             | 97     | 101    | 107    | 106    | 100    |
| Primary metals                           | 87     | 96     | 95     | 95     | 94     |
| Iron and steel                           | 87     | 102    | 96     | 97     | 93     |
| Aluminum                                 | 92     | 97     | 96     | 91     | 94     |
| Nonferrous metals                        | 92     | 95     | 105    | 108    | 110    |
| Chemicals                                | 95     | 100    | 102    | 104    | 110    |
| Mining                                   | 103    | 106    | 114    | 120    | 120    |
| Metals                                   | 95     | 92     | 86     | 80     | 80     |
| Capacity utilization (%)                 |        |        |        |        |        |
| Total industry                           | 73     | 78     | 81     | 79     | 78     |
| Mining                                   | 72     | 82     | 90     | 90     | 89     |
| Metals                                   | 66     | 62     | 56     | 53     | 53     |
| Nonmetallic mineral products             | 84     | 87     | 90     | 89     | 85     |

Statistics reveal that due to overall GDP growth and operation of mining, steel sector capacity has remained low over the past five years. The analogy of strong demand for the nation versus slow indigenous processing capacity captures systemic weakness of the USA mineral supply system. Still, special attention should be paid to the assets of USA domestic production long relegated to the fringes of the national resource planning. The most – familiar

example is the **Mountain Pass** deposit in California, which in the 1990s was the major source of rare earth metals in the USA, but later turned out to be non – competitive compared to Chinese producers (fig. 1).

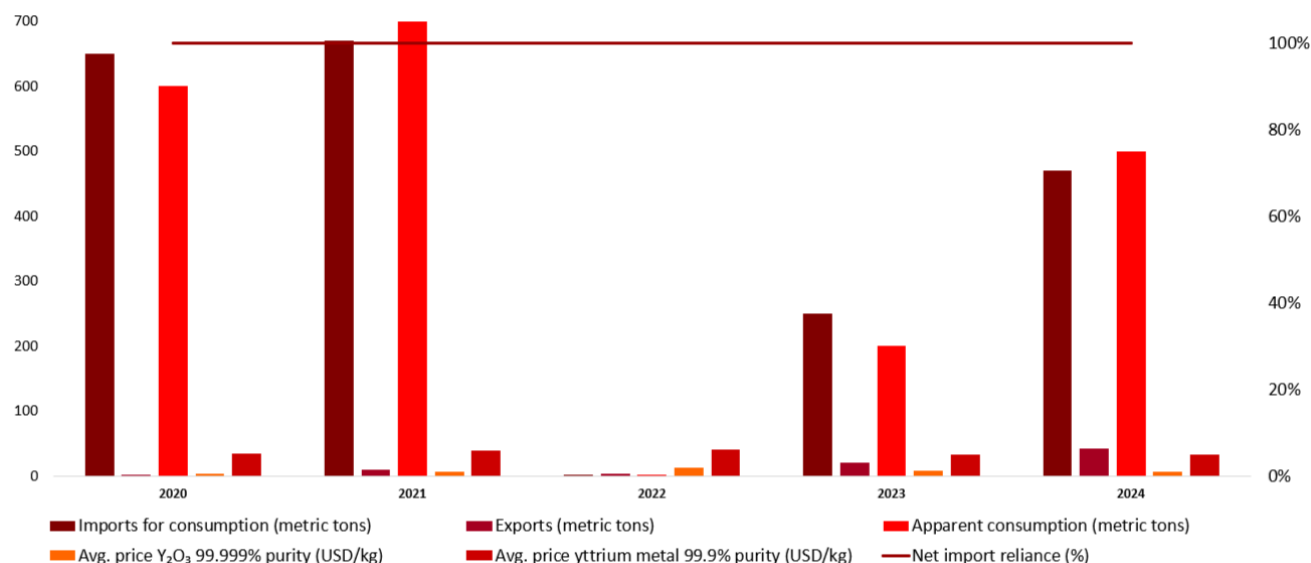


Figure 1. USA yttrium supply and trade data (2020–2024) [2]

Only in recent years, with the intensification of sanctions policy and trade wars, has investment for development and processing in this plant been resumed. Still, despite the acceleration, domestic production for most metals remains insufficient to meet demand in high-tech industries.

Thus, the current position of the USA in the global supply chain of strategic metals is marked by a combination of high import dependence and low elaboration of its own raw materials base. This represents a vital vulnerability under conditions of geopolitical transition and compels the task of resource security to emerge as a priority thrust area of state policy.

#### Geopolitical initiatives to reduce dependence on imports

As a response to increasing geo-economic pressures, the USA is proactively moving in foreign policy direction towards reducing strategic metals import reliance. These actions are all part of the overall reorganization of global supply chains and strengthening the nation against increasing competition for resources. The geopolitical aspect is emerging as a key consideration in creating a sustainable model of access to strategic materials, especially in the context of the strained relationship with China and uncertainty in a number of supplier countries.

One of the significant steps was setting up global alliances on mineral security issues. The USA spearheaded the creation of the **Minerals Security Partnership (MSP)**, dedicated to establishing clean and transparent supplies of strategic metals with G7 partners as well as

Indo-Pacific nations. The objective of such pacts is not just to diversify the sources of raw materials, but also to introduce common standards of environmental and social responsibility in the processing and extraction industry. The MSP is aimed at nations like Canada, Australia, and South Korea, which are significant allies of the USA with huge resources and stable political systems [3].

At the same time, the USA is actively including the «**mineral diplomacy**» component in bilateral free trade and strategic partnership agreements. An example is the development of economic cooperation with Canada in the lithium and nickel fields, and with Australia in the field of rare earth metals. These agreements cover not only supply guarantees, but also joint investment in logistics and processing infrastructure. In addition, the White House-supported **Build Back Better World Initiative** plans to invest in the development of the mining industry in low- and middle-income countries, which will allow the USA to expand access to new sources of raw materials [4].

Thus, USA geopolitical efforts demonstrate a strategic trend in reducing resource dependence through the strengthening of foreign alliances, promotion of common standards, and the formulation of alternative supply routes. They are ever more an industrial and national security policy and strategy for the long term.

### **Geo-economic tools and foreign policy positioning of the USA**

Geo-economic tools are the essence of the USA strategic arsenal of obtaining sustainable access to strategic metals. This economic policy change follows the change from the classic liberal doctrine to more state involvement in the regulation of resource supply and foreign economic relations. The USA hopes not only to diversify supply but also to create a new geo-economic area where strategic materials become a matter of political regulation and an instrument of global power.

The **export control** and **investment restraint policy** are probably the most significant geo-economic coercion tool. Using tools such as the **International Emergency Economic Powers Act** (IEEPA) and the **Committee on Foreign Investment in the USA** (CFIUS), the government constrains strategic transactions that can undermine national security. These measures have been particularly consolidated in the context of growing competition with China, and in particular in response to its monopoly over processing rare earth metals. Control over investment in strategic sectors has emerged as an effective tool in preventing the outflow of sensitive technology and halting external ownership of strategic infrastructure.

It is significant that the same geo-economic policy is being presented by the European Union, and that further promotes transatlantic cooperation in this area. In 2023, the EU and the USA launched a **Joint Transatlantic Forum on Critical Materials**, which discusses supply coordination, harmonization of the standards, and collaborative investment projects. This partnership increases the collective resilience of Western economies to external tension and



assists in developing an intersocial space of common technology and regulation in the field of extraction, processing and circulation of strategic resources [5].

In addition to measures restricting activity, the USA resorts to **economic diplomacy**, integrating a mineral component into its regional agenda. Thus, within the **Indo-Pacific Economic Framework (IPEF)**, a block was established specifically aimed at coordinating mineral raw material supplies, simplifying regulatory conditions and activating joint ventures. Dialogue with individual countries – say, with Mongolia, which has significant deposits of rare earth elements – is affected by lending and technical support programs, thereby facilitating the cultivation of dependence on USA aid and technological inventions [6].

Thus, the USA is creating a multi-level model of foreign policy positioning, when economic incentives and limitations are methods of redistributing influence in the sphere of strategic resources. Geoeconomics becomes not just an appendix to foreign policy, but also an integrated part of foreign policy, created to reform international mineral resources access rules.

#### **Innovative technologies and public investment**

Emerging technologies and government spending are increasingly the main element of US self-sufficiency in strategic metals. As a result of limited access to raw materials and reliance on external suppliers, the US government has increasingly supported scientific research, modernization of enterprises, and construction of new plants. This process reflects a shift towards a technology-based method of resource protection. It is directed at creating and utilizing new solutions at every phase, ranging from excavation to recycling.

Among the most significant domains is the **development of technologies** for strategic metals processing in order to reduce foreign capacity dependency. To be more specific, the **United States Department of Energy** funded the creation of research facilities aimed at the development of new methods for extracting rare earth metals from waste generated by coal mining and recycled materials. **ARPA-E** and **Critical Materials Institute (CMI)** programs oversee inter-disciplinary projects aimed at making extraction more efficient and its environmental footprint smaller [7].

A key area is **the development of substitute technologies**, i.e., new materials that can replace rare metals in critical applications. USA universities and research institutions, including the DOE national labs, are actively engaged in developing equivalent alternatives that can be utilized in electronics, battery systems, and defense applications. At times, these developments are supported by defense programs, including DARPA and DOD. This shows exactly how crucial such technologies are to strategy.

Government funding is also funneled into **recycling** activities and the establishment of closed-loop supply chains. Initiatives such as those included in the Bipartisan Infrastructure Law, allow for the provision of funds for the establishment of industrial infrastructure along

with the development of logistics systems for the recovery of recyclable materials. Early estimates anticipate that during the year 2022 alone, the USA government spent over \$1,2 billion on recycling project-related investments and the building of new production plants [8].

Thus, investments in breakthrough technological innovations, along with government support for innovative initiatives, create a long-term basis for minimizing dependency on resources. These strategies enable the USA not only to manage geopolitical uncertainty but also to take a leading role in the emerging framework of the «smart» resource economy.

### Conclusion

The analysis reveals that the USA approach to diversifying the supply of strategic metals is complex and has geopolitical, economic, and technological dimensions. As competition for resources intensifies and global instability is on the rise, minimizing critical reliance on imports while advancing national sovereignty in terms of industrial safety has become a fundamental priority. The USA is launching a methodical strategy involving diplomatic coalitions, economic constraints, the encouragement of domestic production, and massive investments in cutting-edge technologies.

The complexity and consistency of these measures point to the formation of a new resource planning model, which gives priority to sustainability, innovative development, and international cooperation with technologically and politically close countries. However, the remaining challenges – environmental constraints, technological barriers, and the slow pace of infrastructure transformation-require further efforts and strategic flexibility.

### References

1. MINERAL COMMODITY SUMMARIES 2025 / U.S. Geological Survey (USGS) // URL: <https://pubs.usgs.gov/periodicals/mcs2025/mcs2025.pdf> (date of application: 10.03.2025)
2. YTTRIUM / U.S. Geological Survey (USGS) // URL: <https://pubs.usgs.gov/periodicals/mcs2025/mcs2025-yttrium.pdf> (date of application: 10.03.2025)
3. Joint Statement of the Minerals Security Partnership Principals' Meeting 2024 / U.S. DEPARTMENT of STATE // URL: <https://2021-2025.state.gov/joint-statement-of-the-minerals-security-partnership-principals-meeting-2024> (date of application: 12.03.2025)
4. Dissanayake E. Build Back Better World vs Belt and Road Initiative: Two Sides of a Political Coin. // NIICE. 2021.
5. Selimov A. Comparative analysis of legal regulation of international transactions in the USA and the EU // International Journal of Scientific Research and Engineering Development. 2024. Vol. 7(6). P. 480-483.

6. Mongolia's Development of Critical Minerals. Opportunities and Challenges // The National Bureau of Asian Research (NBR). Charles Krusekopf / URL: <https://www.nbr.org/publication/mongolias-development-of-critical-minerals-opportunities-and-challenges/> (date of application: 13.03.2025)
7. Smoliarchuk V. Methods and techniques for improving the efficiency of business processes in manufacturing companies // Cold Science. 2025. №13. P. 53-60.
8. Biden-Harris Administration Announces Nearly \$74 Million To Advance Domestic Battery Recycling And Reuse, Strengthen Nation's Battery Supply Chain / U.S. DEPARTMENT of ENERGY // URL: <https://www.energy.gov/articles/biden-harris-administration-announces-nearly-74-million-advance-domestic-battery-recycling> (date of application: 13.03.2025)

УДК 33

## Беляева Н.Б., Красноперова М.Е. Устойчивое развитие стран БРИКС на принципах ESG – проблемы и перспективы

Sustainable development of the BRICS countries based on ESG principles: problems and prospects

**Беляева Надежда Борисовна**

Доцент, доцент, к.э.н.

Санкт-Петербургский государственный экономический университет, С.-Петербург

**Красноперова Марина Евгеньевна**

Студентка

Санкт-Петербургский государственный экономический университет, С.-Петербург

Belyaeva Nadezhda Borisovna

Associate Professor, Associate Professor, PhD in Economics

Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg

Krasnoperova Marina Evgenievna

Student

Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg

**Аннотация.** В настоящее время активно развиваются торговые отношения стран БРИКС, синхронизируются их экологические политики, являющиеся важными составляющими устойчивого развития стран. В этом контексте закономерен вопрос, нужен ли странам БРИКС единый углеродный рынок? Делается вывод о необходимости его целенаправленного развития. Это наиболее эффективный путь вовлечения частного капитала в климатические действия.

В статье рассматривается возможность построения углеродного рынка на принципах ESG, особенности экологических проектов стран. Приводятся доводы в пользу применения природно-климатических проектов, результат которых не ограничивается исключительно поглощением парниковых газов.

**Ключевые слова:** страны БРИКС, устойчивое развитие, принципы ESG, углеродный рынок, углеродная нейтральность, климатические проекты, справедливый энергопереход.

**Abstract.** Trade relations of BRICS countries are currently developing actively, their environmental policies are being synchronized and are important components of the sustainable development of countries. In this context, the question is whether a single carbon market is needed for BRICS countries? It is concluded that it should be developed in a targeted manner. This is the most effective way to involve private capital in climate action. The article considers the possibility of building a carbon market on ESG principles, the characteristics of environmental projects of countries. Arguments are made for the use of natural climate projects that do not limit their impact to the absorption of greenhouse gases.

**Keywords:** BRICS countries, sustainable development, ESG principles, carbon market, carbon neutrality, climate projects, fair energy transition

**Рецензент:** Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Прежде всего, об этих трех буквах, которые околдовали мир – ESG –Environment, Social, Governance. Из них наиболее операциональной является первая, экологическая составляющая. Именно она является решающей при принятии решений. А последствия решений для компаний существенные, весьма ощутимые – это доступ к финансовым

ресурсам, возможность получать кредиты, преимущества в госзакупках, а также неременное условие при выпуске ценных бумаг (облигаций) компаниями.

Всё более настоятельными становятся ESG сертификация, участие в ESG рейтингах и рэнкингах. Построена целая бизнес структура, обслуживающая эти процессы: углеродный рынок с верификацией выбросов и их возможных сокращений (углеродных офсетов) в случае реализации экологических проектов; климатические финансы, ESG-экологи множества рейтинговых агентств, экологи предприятий, все в большей степени концентрирующихся на обсчете углеродных выбросов.

Какие же экологические загрязнения контролируются в рамках этой буквы Е? Прежде всего, это все те же парниковые газы. В этом смысле практически можно поставить знак равенства между экологическими проблемами и климатической повесткой, а в рамках последней преобладает озабоченность выбросами углекислого газа, который (что принимается как аксиома) приводит к климатическим бедствиям. Что касается изменения климата, однозначно идет его разбалансировка. Исследователи предвидят возникновение стихийных бедствий, усиление сейсмической активности, смещение континентальных плит, катастрофические наводнения. Сомневаюсь, что мы можем остановить эти процессы охлаждая планету хитрейлами или откачивая CO<sub>2</sub> из воздуха.

В ESG механизме заинтересованы, прежде всего, европейские страны, сделавшие ставку на возобновляемые источники энергии. Задуманная ими Green deal, зеленая сделка, призвана была поставить заградительный заслон перед продукцией российских компаний или собрать немалую сумму в виде импортных пошлин.

В силу политических причин наши пути разошлись и основными торговыми партнерами становятся страны БРИКС. Закономерен вопрос: если мы строим отношения на справедливых принципах сотрудничества, заявляем о справедливом энергопереходе, хотим избежать искусственных преград и препятствий, надо ли нам оставлять этот углеродный регулятор?

Ответ напрашивается следующий: мы действуем не изолированно от мировых товарных рынков. Отдельные страны БРИКС играют там активную роль и так или иначе должны подстраиваться под установленные правила игры, и в частности, требование отслеживать в углеродном контексте цепочки поставок. Речь идет о так называемых ответственных цепочках поставок. [1]. Высока вероятность, что вступление Директивы в силу изменит логику выбора поставщиков компаниями ЕС: европейские компании в большей степени будут отдавать предпочтение устойчивым поставщикам из вовлеченных в ESG стран, несмотря на рост своих издержек при смене поставщика.

В связи с этим для сохранения деловых партнерских отношений с европейскими компаниями многие компании по всему миру (в том числе азиатские) ужесточат свои

ESG-политики. Поэтому стали говорить о необходимости синхронизации экологических требований и гармонизации углеродных рынков стран БРИКС. Более того, важно отметить, что развитие углеродного рынка является эффективным механизмом ведения бизнеса. Это наиболее успешный путь вовлечения частного капитала в климатические действия, особенно когда разрыв между необходимым и текущим финансированием колоссален.

Многие страны приняли национальные таксономии, устанавливающие, какие экологические проекты могут пройти верификацию на углеродном рынке [2]. Их принято делить на природно-климатические и технологические. Природно-климатические активно продвигаются Россией. В частности, это лесоустроительные проекты: лесовосстановление, профилактика лесных пожаров, авиалесоохрана, обводнение торфяников [3], сохранение водно-болотных угодий. К технологическим относят декарбонизацию – отказ от углеродного топлива в пользу ВИЭ, совершенствование технологий, ведущих к сокращению выбросов, проекты по улавливанию выделяемого CO<sub>2</sub>, сжижение и закачка его в геологические горизонты, еще более экзотические – поглощение CO<sub>2</sub> из воздуха и далее по той же схеме. Описание российских углеродных проектов содержится в реестре углеродных единиц [4], [5].

Особенность углеродного рынка стран БРИКС – существенные различия национальных климатических политик. Следовательно, необходимо интегрировать и синхронизировать существующие системы выпуска углеродных активов в странах БРИКС.

Страны БРИКС и Глобального Юга подчёркивают, что планы климатического перехода у этих стран должны быть национальными. Как пример, Иран и Бразилия, где ставка в декарбонизации делается соответственно на атомную энергетику в первом случае и восстановление поглощающей сельвы во втором, то есть подходы – абсолютно разные [6]. Если подробнее – в Бразилии восстановлением лесов в Амазонии и на побережье Атлантического океана занимается Майкрософт. Реализуются также проекты на основе биоугля. В 2025 году в Бразилии подписан Закон о морской генерации энергии, включая территориальные воды и континентальный шельф. Раньше ветряки были представлены только наземными установками. Закон, в частности, определяет требования к выводу из эксплуатации месторождений углеводородного сырья и восстановлению разведанных территорий. Разработана Программа ускорения энергетического перехода (PATEN), затрагивающая сферы энергетического сектора, утилизации отходов, производства удобрений и транспортной инфраструктуры. [7, С.10]

В Индии заявили об установке солнечных панелей на кровлях зданий. Строятся мощные ветропарки и солнечные станции. Из-за больших затрат на кондиционирование



воздуха и высокой сезонности выработки электроэнергии ветровыми и гидроэлектростанциями Индия в краткосрочной перспективе намерена усилить угольную генерацию. Чтобы обеспечить стабильную выработку электроэнергии, стране необходимо будет строить АЭС, участвовать в водородных проектах и создавать систему аккумуляторов. Индия определила для себя самые поздние сроки достижения углеродной нейтральности среди стран БРИКС - 2070 год.

В ЮАР развивают финансирование проектов зеленого жилого строительства и зеленой ипотеки.

В Китае экологическая политика включает действия по сокращению потребления ископаемой энергии и увеличению потребления возобновляемой. Первое направление включает контроль за потреблением угля, оптимизацию использования нефти и газа, применение жидкого биотоплива и экологически чистого авиационного топлива. Второе направление предполагает строительство крупномасштабных ветровых и солнечных станций (в том числе в пустынях), ГЭС, развитие ядерной, водородной энергетики и энергетики биомассы. К концу 2025 года энергия, получаемая в безуглеродном секторе, должна достичь 39%. [8].

Россия помимо климатических предлагает около десятка проектов строительства мощностей для хранения  $\text{CO}_2$  в геологических пластах. О планах заявляли "Газпром нефть", "Новатэк", "Роснефть", "Лукойл", "ЕвроХим" и другие. Совокупный потенциал хранения  $\text{CO}_2$  огромный - 4,6 Гт  $\text{CO}_2$  [9].

На Сахалине открылся первый в России водородный полигон, четыре пилотных проекта: по энергообеспечению вышек сотовой связи; внедрению зелёного водорода в труднодоступных районах; разработке мобильной водородной электростанции; внедрению водородного транспорта в городские парки [10].

Недавно совершена сделка по продаже Норникелю углеродных единиц, полученных Русгидро в результате перевода Владивостокской ТЭЦ с угля на газ [11]. Глава Русгидро считает, что первостепенная задача для углеродного рынка стран БРИКС - взаимное признание подходов к методологии, потому что товар, который был "очищен" углеродными единицами, значительно проще экспортировать, чем экспортировать сами единицы.

Итак, именно в БРИКС могут сформироваться одни из лучших условий для климатических проектов и технологий. В БРИКС входят 4 из 10 стран с наибольшей площадью лесов, промышленный гигант в сфере аккумуляторов и солнечных панелей - Китай, лидеры среди стран с растущими бюджетами на климатические проекты - Саудовская Аравия и ОАЭ [12].

Бизнес видит возможности в части торговли углеродными единицами, получении доступа к рынкам капитала, экспорта низкоуглеродного (газ) и net zero-топлива

(водород), технологий (АЭС, EV - электромобили), а отчасти - и вполне себе высокоуглеродного (уголь, нефть и её производные), с учётом курса на "справедливый переход".

В дискуссиях по климатической проблематике зачастую выдвигается тезис: «Можно долго говорить о том, какие технологии хорошие, какие плохие, очевидно, что нам нужно сокращать выбросы и увеличивать поглощение как можно больше и как можно дешевле». Эта идея небызупречна сама по себе и, к счастью, не реализуется в политике стран БРИКС.

Среди многообразных и значительных по силе техногенных воздействий странно выхватывать главным образом нетоксичные в обычных условиях углекислый газ и метан, к тому же не принимая в расчет военные действия и техногенные катастрофы. На основе сомнительных в научном плане постулатов в корне менять технологический уклад, лишая людей доступных и дешевых источников энергии, привычных мясных продуктов и пр. Почему-то широко не обсуждается, что уготованная нам цифровизация требует больших объемов энергии, в том числе на легализованный ныне майнинг криптовалюты.

Считаем, что валидированные экологические проекты должны способствовать устойчивому развитию государств, благосостоянию и здоровью людей, поддержанию экологических систем и биоразнообразия, а не односторонне бороться с углеродными выбросами и углеводородным топливом. В мире в целом и в странах БРИКС ощущается колоссальный дефицит финансирования биоразнообразия. Надо шире использовать такие финансовые механизмы и регуляторы, как

- зеленые и синие облигации,
- кредиты биоразнообразия,
- схемы обмена долга на природоохранные мероприятия (Debt-for-Nature swaps),
- облигации сохранения дикой природы (Wildlife Conservation Bond),
- платежи за экосистемные услуги (PES).

Представляется правильным сосредоточить внимание на проектах по адаптации и создать в рамках БРИКС фонд помощи пострадавшим в климатических и природных катастрофах.

#### Библиографический список

1. Директива о должной осмотрительности в отношении корпоративной устойчивости (CSDDD) 2024/ 1760. (<https://www.corporate-sustainability-due-diligence-directive.com/>) (дата обращения 17.03.2025)
2. Приказ Министерства экономического развития РФ от 11 мая 2022 г. №248 «Об утверждении критериев и порядка отнесения проектов, реализуемых юридическими

лицами, индивидуальными предпринимателями или физическими лицами, к климатическим проектам, формы и порядка представления отчета о реализации климатического проекта» в редакции Приказа МЭР от 08.07.2024 № 417

3. <https://t.me/esgworld/3096> (дата обращения 17.03.2025)

4. Реестр углеродных единиц <https://carbonreg.ru/ru/> (дата обращения 17.03.2025)

5. Интерактивная карта климатических проектов // ESG Альянс  
URL:<https://maps.esg-a.ru/climate-projects-map> (дата обращения 17.03.2025)

6. <https://t.me/esgworld/3020> (дата обращения 17.03.2025)

7. Ответственное финансирование и стандарты ESG: события и тренды. январь 2025 г. Аналитический центр ФОРУМ <http://AC-FORUM.ru/>

8. Михаил Соснин. Когда зеленый пояс лучше коричневого // Климатический вестник. 2024. № 22. С.4-9 URL: <https://t.me/esgworld/2920> (дата обращения 17.03.2025)

9. <https://t.me/esgworld/2949> (дата обращения 17.03.2025)

10. <https://t.me/esgworld/2935> (дата обращения 17.03.2025)

11. <https://t.me/esgworld/3090> (дата обращения 17.03.2025)

12. <https://t.me/esgworld/2754> (дата обращения 17.03.2025)

УДК 33

## Беляева Н.Б., Матюшкина Е.В. Особенности энергетического перехода стран Юго-Восточной Азии

Features of the energy transition of countries Southeast Asia

**Беляева Надежда Борисовна**

Доцент, доцент, к.э.н.

Санкт-Петербургский государственный экономический университет, С.-Петербург

**Матюшкина Елена Валерьевна**

Студентка

Санкт-Петербургский государственный экономический университет, С.-Петербург

Belyaeva Nadezhda Borisovna

Associate Professor, Associate Professor, PhD in Economics

Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg

Matyushkina Elena Valerievna

Student

Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg

**Аннотация.** ESG трансформация энергетического сектора стран подразумевает прежде всего его экологизацию посредством декарбонизации и перехода на возобновляемые источники энергии. В статье рассматриваются особенности энергетического перехода стран Юго-Восточной Азии, предопределяемые различиями их экономического развития, географического положения и обеспеченности природными ресурсами. Практически все страны ЮВА взяли обязательства достичь углеродной нейтральности к середине века. Показано, что большинство стран осуществляют «справедливый» энергопереход, сочетая использование традиционного углеводородного топлива с компенсационными мероприятиями и возобновляемых источников энергии.

**Ключевые слова:** принципы ESG, углеродная нейтральность, климатические проекты, справедливый энергопереход, страны Юго-Восточной Азии.

**Abstract.** ESG transformation of the energy sector of countries implies, first of all, its greening through decarbonization and transition to renewable energy sources. The article examines the features of the energy transition of the countries of Southeast Asia, predetermined by the differences in their economic development, geographical location and availability of natural resources. Almost all Southeast Asian countries have committed to achieving carbon neutrality by mid-century. It is shown that most countries are implementing a "fair" energy transition, combining the use of traditional hydrocarbon fuels with offsetting measures and renewable energy sources.

**Keywords:** ESG principles, carbon neutrality, climate projects, fair energy transition, Southeast Asian countries.

**Рецензент:** Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Экономический бум Юго-Восточной Азии был неоднозначным явлением.

В то время как он поднял миллионы из бедности и улучшил стандарты жизни, он сильно полагался на ископаемое топливо. Эта зависимость привела к усилению выбросов парниковых газов, загрязнению окружающей среды и обострению проблем здравоохранения, что сделало актуальным необходимость преобразования энергетики

региона. Регион Юго-Восточной Азии (ЮВА) представляет собой крайне интересное поле для исследования особенностей энергетического перехода. Входящие в ЮВА страны находятся в разных условиях, как географических, так и экономико-политических. Экономики ведущих стран региона активно развиваются. Так, годовой рост ВВП в 2024-ом году во Вьетнаме составил 7,55%, для Брунея этот показатель составил 6%, Филиппины и Индонезия также вошли в число стран, чей годовой рост ВВП составил более 5%.[3]. Производства стран Юго-Восточной Азии работают не только на внутренний рынок, но также обеспечивают продукцию, значимую для всего мира. Например, Малайзия и Индонезия являются крупнейшими производителями пальмового масла, занимая долю в 85% мирового рынка. Для Вьетнама, Таиланда и Филиппин основной статьёй экспорта являются машины и электрооборудование. Нарастание производственных мощностей стран ЮВА приводит к росту спроса на топливо в регионе. В период 2013-2023 гг. Индонезия, Вьетнам и Филиппины показали внушительный рост энергопотребления. И всё же, несмотря на наличие собственных электростанций и добывающих комплексов, страны ЮВА зависимы от импорта топлива, что ставит их экономику в уязвимое положение. Крайне важным является и экологический вопрос: государства декларируют большие цели в сфере декарбонизации, испытывая при этом недостаток средств и технологий. Возникает потребность в правильном определении приоритетов и оценке экономической способности стран провести переход. Всё это приводит к приоритезации энергетики и поиску странами инвестиций и партнерства в этой сфере.

**Вьетнам.** Вьетнам является одним из самых экономически активных государств Юго-Восточной Азии. Большая часть экспорта страны выражена поставками электроники, производство которой обусловлено иностранными инвестициями, преимущественно китайскими, и долголетним сотрудничеством с зарубежными транснациональными корпорациями.

В стране хорошо развита гидроэнергетика - речная система Вьетнама позволяет гидроэнергии занимать почти треть объема производства электричества. По данным Международного агентства возобновляемых источников энергии (IRENA), в 2021 году Вьетнам занял место в 10 лучших странах с самой высокой установленной солнечной энергией. Тем не менее, экспоненциальное расширение солнечной энергии было остановлено из-за проблем с сетью. В результате, сегодня Вьетнам больше не входит в 10 лучших стран рейтинга. [4] Вьетнам также планирует увеличить свою ветряную мощности с нуля в 2023 году до 6 ГВт к 2030 году с целью 70-91,5 ГВт мощности ветряной мощности к 2050 году. Для достижения этой цели необходима квалифицированная рабочая сила, особенно для крупномасштабных оффшорных ветровых проектов.

Структура энергопотребления по видам топлива 2023 года представлена в таблице 1.

Таблица 1

Структура потребления электроэнергии стран Юго-Восточной Азии по видам топлива, эДж [2]

| Страна    | Энергопотребление, эДж |       | Энергопотребление по видам топлива в 2023 году, эДж |      |       |                 |       |      |
|-----------|------------------------|-------|-----------------------------------------------------|------|-------|-----------------|-------|------|
|           | 2013                   | 2023  | Нефть                                               | Газ  | Уголь | Атомная энергия | Гидро | ВИЭ  |
| Вьетнам   | 2.37                   | 4.89  | 1.20                                                | 0.26 | 2.32  | -               | 0.76  | 0.36 |
| Индонезия | 6.52                   | 10.11 | 3.1                                                 | 1.64 | 4.23  | -               | 0.23  | 0.83 |
| Таиланд   | 4.73                   | 5.01  | 2.31                                                | 1.70 | 0.6   | -               | 0.06  | 0.33 |
| Малайзия  | 3.91                   | 4.81  | 1.79                                                | 1.66 | 0.98  | -               | 0.29  | 0.08 |
| Сингапур  | 2.29                   | 3.47  | 2.99                                                | 0.44 | 0.01  | -               | -     | 0.02 |
| Филиппины | 1.39                   | 2.19  | 0.93                                                | 0.12 | 0.89  | -               | 0.10  | 0.17 |

По данным 8-го Энергетического отчета АСЕАН, Вьетнам всецело относится к странам-импортерам ископаемого топлива.[1] Находясь на третьем месте по запасам ископаемого топлива сразу после Индонезии и Мьянмы, Вьетнам в последние годы активно привлекает инвестиции и партнеров в области разработки месторождений нефти и газа на своей территории. Перед государством стоят несколько противоречивые задачи: с одной стороны, достижение энергетической независимости, а с другой - активное развитие ВИЭ при активном сотрудничестве с крупными энергетическими державами, такими как Китай и Россия.

В ежегодном ранжировании Содействие эффективному энергетическому переходу 2024 (Fostering Effective Energy Transition 2024) страна занимает 32 позицию из 120, что свидетельствует об уверенном движении государства в сторону энергетического перехода.[5]

Возобновляемые источники энергии играют важную роль в планах Вьетнама и представляют большой потенциал для развития энергетики страны.



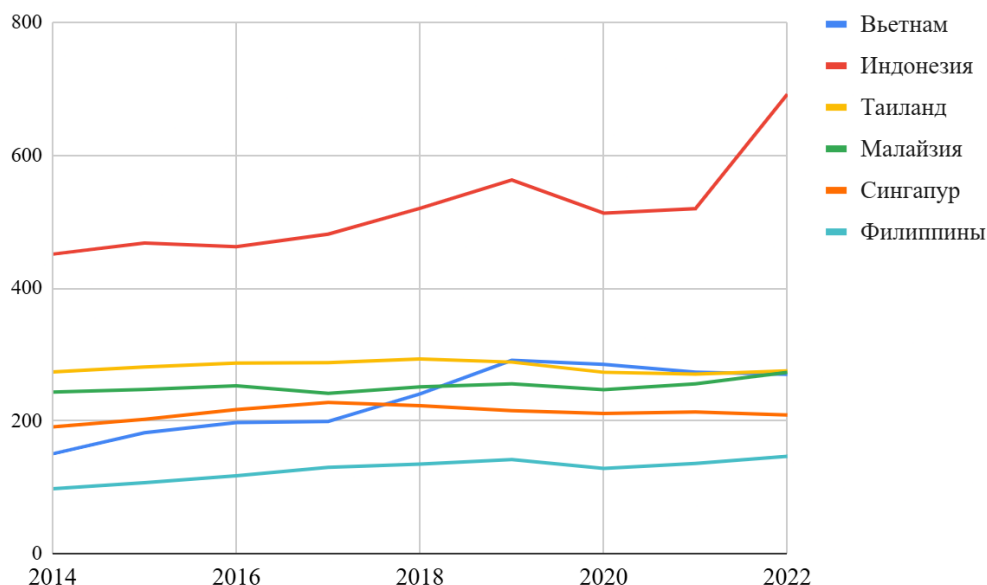


Рисунок 1. Выбросы CO<sub>2</sub>, млн тонн [6]

В рамках программы, нацеленной на 100% электрификацию стран АСЕАН, Вьетнам добился этого результата в 2021 году.[1] Как и многие страны ЮВА, Вьетнам поставил целью нулевые выбросы углерода к 2050 году, но мониторинг АСЕАН от 2023 года показывает отставание от сценария (см. рис.1).

**Индонезия.** Индонезия - страна-архипелаг, где основным двигателем экономики является каменный уголь, месторождения которого по большей части сосредоточены на острове Калимантан. Добываемый уголь преимущественно экспортируется в Китай, Японию, Филиппины, Малайзию и Республику Корея. Импортирует же Индонезия нефть и газ. Используя ископаемое топливо в больших масштабах, Индонезия является одним из крупнейших эмитентов CO<sub>2</sub> в мире (см. рис.1).

Спрос и потенциал для возобновляемых источников энергии в Индонезии растут. Это связано с надежным экономическим развитием, стабильным ростом населения и увеличением урбанизации за последнее десятилетие.

Индонезия стремится к сложному переходу от угля, который потребует согласованных усилий со стороны правительства, промышленности, финансовых учреждений и сообществ. Резкий отказ от этого вида топлива поставил бы страну в опасное положение, подвергнув риску устойчивое развитие государства и благосостояние населения. Поэтому помимо развития ВИЭ, для Индонезии особенно остро стоит вопрос не только энергетического перехода, но и модернизации имеющихся производственных структур, внедрения современных методов фильтрации. Согласно Национальному плану развития электроэнергетики, наибольший прирост

мощностей ВИЭ придется на солнечную энергию (17 млн кВт), за которой следуют гидроэнергетика (16 млн кВт) и геотермальная энергия (5 млн кВт). Остальные 12 млн кВт придутся на другие возобновляемые источники, такие как ветер и биомасса..

**Таиланд.** За декаду с 2013 по 2023 год энергопотребление Таиланда выросло, что показывает стремление государства к увеличению своей энергетической автономии. Однако значение этого показателя отстает от других стран региона. Пока Таиланд является активным импортером ископаемого топлива: нефть преобладает в структуре энергопотребления страны.

Таиланд установил амбициозные климатические цели, стремясь к углеродной нейтральности к 2050 году. Для достижения этих целей Таиланд реализует многомерную стратегию, которая уравнивает экономический рост с устойчивостью, используя технологические инновации и международное сотрудничество.

**Малайзия.** Малайзия являлась вторым по величине производителем нефтепродуктов в Юго-Восточной Азии и пятым по величине экспортером сжиженного природного газа (СПГ) в 2023 году. Малайзия удачно расположена в Южно-Китайском море и граничит с проливом Малакки, где проходят стратегически важные морские маршруты транспортировки углеводородов.

Национальная нефтяная компания Малайзии Pertonas к 2028 году построит первый биоперерабатывающий завод по производству устойчивого авиационного топлива и биодизеля. В качестве сырья будут использовать отработанные растительные масла, животные жиры, отходы от переработки растительных масел и микроводоросли.

Согласно дорожной карте национального энергетического перехода, Малайзия планирует достичь 70% доли установленных мощностей ВИЭ к 2050 году.

**Сингапур.** Доля ВИЭ в энергетике составила менее 0,6%. Сингапур не имеет обширных территорий, и это является сильным ограничивающим фактором для внедрения солнечной или ветряной энергетики. Основным источником энергии страны являются продукты нефтепереработки, которые также обеспечивают большую долю экспорта страны.

Тем не менее, в документе “Singapore Green Plan 2030” от 2021 года, определены цели зеленого развития. Они связаны с развитием солнечной энергетики, созданием устойчивой энергосети и системы энергонакопителей. Сингапур – крупнейший финансовый центр, нефтяной хаб и город-порт. Развитие цифровой экономики предъявляет повышенный спрос на электроэнергию.

**Филиппины.** Филиппины - государство-архипелаг, поэтому особым вызовом для него стоит развитие единого энергетического комплекса. Филиппины обладают собственными запасами ископаемого топлива, такого как уголь, природный газ и нефть.

В регионе Юго-Восточной Азии Филиппины являются страной с незначительной скоростью энергетического перехода. Обусловлено это в основном большими затратами, необходимыми для преобразования энергетики, которые страна себе пока не может позволить. Справедливости ради надо сказать, что и выбросы CO<sub>2</sub> Филиппин измеряются меньшими значениями (см. рис.1).

Несмотря на зависимость производства и экономики от ископаемого топлива, правительство Филиппин внедряет различные механизмы для облегчения перехода к возобновляемой энергии. Одной из ключевых инициатив является Закон 2008 года о возобновляемой энергии, который поощряет инвестиции в проекты ВИЭ, предоставляя такие стимулы, как налоговые каникулы и гарантированный доступ к энергосети. Законодательство направлено на увеличение доли возобновляемых источников энергии в энергоснабжении страны до 35% к 2030 году и 50% к 2040 году.

Практически все страны ЮВА взяли обязательства достичь углеродной нейтральности к середине века. Большинство стран осуществляют «справедливый» энергопереход, сочетая использование традиционного углеводородного топлива с компенсационными мероприятиями и возобновляемых источников энергии.

#### Библиографический список

1. ACE (2024) 8th ASEAN Energy Outlook (AEO8) [Текст] / ACE (2024) — Volume 8. — Jakarta: ASEAN Centre for Energy (ACE), 2024 — 204 с. (дата обращения: 14.02.2025).
2. Annual Report 2022-2023 / [Электронный ресурс] // EVN : [сайт]. — URL: <https://en.evn.com.vn/d6/news/Annual-Report-2022-2023-6-13-4094.aspx> (дата обращения: 14.02.2025).
3. GDP Annual Growth Rate | Asia / [Электронный ресурс] // TRADING ECONOMICS : [сайт]. — URL: <https://tradingeconomics.com/country-list/gdp-annual-growth-rate?continent=asia> (дата обращения: 14.02.2025).
4. Country Rankings / [Электронный ресурс] // IRENA : [сайт]. — URL: <https://www.irena.org/Data/View-data-by-topic/Capacity-and-Generation/Country-Rankings> (дата обращения: 14.02.2025).
5. Fostering Effective Energy Transition / [Электронный ресурс] // World Economic Forum : [сайт]. — URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Fostering\\_Effective\\_Energy\\_Transition\\_2024.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Fostering_Effective_Energy_Transition_2024.pdf) (дата обращения: 14.02.2025).
6. Statistical Review of World Energy / [Электронный ресурс] // Energy Institute : [сайт]. — URL: <https://www.energyinst.org/statistical-review> (дата обращения: 14.02.2025).

УДК 338.43

## Исраилов И.И., Сулимин В.В. «Зелёные коридоры» Евразийского Экономического Союза: влияние на устойчивость агропродовольственных цепочек России

"Green corridors" of the Eurasian Economic Union: impact on the sustainability of Russia's agro-food chains

**Исраилов Игорь Ильдарович,**

магистрант кафедры государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия

**Сулимин Владимир Власович,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Israilov Igor Ildarovich,  
Master's student, Department of Public and Municipal Administration, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia  
Sulimin Vladimir Vlasovich,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Ural State Economic University, Yekaterinburg

**Аннотация.** Статья посвящена оценке эффекта инициативы «зелёных коридоров» Евразийского экономического союза (ЕАЭС) для устойчивости российских агропродовольственных цепочек поставок. Цель исследования – выявить, в какой мере льготные логистические и таможенные режимы, развёрнутые в 2022-2024 гг. для скоропортящейся и критически важной продукции, снижают уязвимость цепочек и повышают их резильентность к внешним шокам. Методология сочетает анализ нормативных документов ЕЭК, агрегированных данных ФТС России, материалов цифровой платформы «Прослеживаемость-ЕАЭС» и экспертный опрос 60 логистических операторов. Введён интегральный индекс резильентности (ИР), включающий четыре компонента: скорость прохождения границы, вариативность транспортных маршрутов, стабильность ценовых спредов и уровень цифровизации документооборота. Рассчитано, что после запуска «зелёных коридоров» средняя продолжительность таможенных процедур сократилась на 28 %, а вариативность маршрутов выросла на 0,42 пункта ИР. Самый сильный эффект наблюдается в мясо-молочном сегменте благодаря синхронизации ветеринарных сертификатов. Однако выявлена неоднородность по регионам: субъекты с ограниченной транспортной инфраструктурой получают лишь половину выгоды, что требует доработки программы. Научная новизна работы заключается в эмпирическом измерении вклада таможенно-логистических инноваций в продовольственную безопасность, а практическая значимость – в разработанной матрице приоритетов для регионального финансирования инфраструктурных узлов.

**Ключевые слова:** зелёные коридоры, ЕАЭС, агропродовольственная логистика, резильентность, таможенные процедуры, цифровизация, устойчивость

**Abstract.** The paper assesses the impact of the Eurasian Economic Union's (EAEU) "green corridor" initiative on the resilience of Russia's agri-food supply chains. The aim is to determine how preferential logistics and customs regimes introduced in 2022-2024 for perishable and critical goods reduce supply-chain vulnerabilities and enhance resilience to external shocks. The methodology combines analysis of EEC regulations, aggregated data from the Russian Federal Customs Service, figures from the "Traceability-EAEU" digital platform and an expert survey of 60 logistics operators. An integrated Resilience Index (RI) with four components – border-crossing speed, route variability, price-spread stability and document-flow digitalisation – is proposed. Results show that average customs clearance time fell by 28 percent, while route variability increased by 0.42 RI points after the corridors were launched. The greatest gains were registered in the dairy-meat segment due to synchronised veterinary certificates. However, regional heterogeneity limits benefits for areas with

*underdeveloped infrastructure, indicating a need for programme fine-tuning. Scientific novelty lies in empirically measuring the contribution of customs-logistics innovations to food security, and practical value in a policy matrix prioritising regional infrastructure hubs.*

**Keywords:** *green corridors, EAEU, agri-food logistics, resilience, customs procedures, digitalisation, sustainability*

**Рецензент:** Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

## Введение

Концепция «зелёных коридоров», внедрённая странами ЕАЭС в 2022 году как ответ на глобальные логистические сбои, предусматривает ускоренное таможенное оформление агропродовольственных товаров, унификацию фитосанитарных процедур и использование единого цифрового реестра сопроводительной документации. Для России, занимающей крупнейшую долю аграрного экспорта и импорта внутри союза, эта мера стала ключевым инструментом поддержания продовольственной безопасности в условиях санкционного давления и волатильности мировых рынков. Устойчивость агропродовольственных цепочек определяется способностью системы сохранять функции при внешних и внутренних потрясениях. В классической логистической модели резильентность опирается на четыре столпа: гибкость маршрутов, прозрачность данных, скорость операций и институциональная координация. «Зелёные коридоры» задействуют все четыре, предлагая априори выгодный механизм минимизации задержек на границе и снижения транзакционных издержек. Тем не менее, масштаб эффекта остаётся малоизученным: отсутствие унифицированной статистики, различия в инфраструктурной оснащённости пунктов пропуска и асимметрия развития цифровых платформ затрудняют объективную оценку.

С начала действия коридоров Россия экспортировала через механизм льготного таможенного сопровождения свыше 23 млн т продукции, при этом внутрироссийские перевозки на целевые рынки союза сократили среднюю оборотность подвижного состава на пять-семь суток. В то же время отдельные регионы — прежде всего удалённые от евразийских магистралей — докладывают о сохраняющихся узких местах. Выявление этих диспропорций критично для корректировки стратегии пространственного развития: именно там, где цепочка наименее устойчива, локальные сбои способны вызвать системный эффект домино. Настоящее исследование призвано заполнить описанный пробел. В первой части рассматривается эволюция механизма «зелёных коридоров», во второй — проводится сравнительный анализ изменений ключевых логистических показателей на выборке четырнадцати товарных групп. Далее на основе интегрального индекса резильентности формулируются управленческие рекомендации. Особое внимание уделяется роли цифровизации документооборота

(система «Прослеживаемость-ЕАЭС») и нормативной гармонизации фитосанитарного контроля, что позволяет отличить эффект коридоров от параллельных мер поддержки.

Исследовательский интерес к устойчивости агропродовольственных цепочек усилился после пандемии COVID-19 и санкционных волн. Ю.А. Акимова подчёркивает значимость адаптивных логистических каналов как фактор поддержания внутреннего рынка [1]. В.Г. Гусаков рассматривает резильентность через призму координации государственно-частного партнёрства, указывая на необходимость диверсификации маршрутов [4]. В свою очередь, Е.Г. Господарик и М.М. Ковалев подчёркивают потенциал ЕАЭС в формировании единого аграрного пространства, но предупреждают о риске таможенных дисбалансов [3]. С.В. Киселев и Р.А. Ромашкин фокусируются на «узких горлышках» инфраструктуры, выделяя недостаток рефрижераторных мощностей как главный барьер интеграции [8]. И.В. Борзунов показывает, что санкционное давление усиливает мотивацию к ускоренной модернизации пунктов пропуска [2]. Т.В. Остапенко подчёркивает роль межотраслевых взаимодействий, связывая сырьевые поставки с развитием транспортно-логистических хабов [13].

Л.Н. Усенко и Е.Н. Макаренко связывают устойчивость цепочек с механизмами субсидирования оборотного капитала производителям, отмечая, что льготные тарифы на перевозку повышают ценовую стабильность [15]. О.В. Ермолова и В.В. Кирсанов рассматривают «зелёные коридоры» как механизм снижения институциональных транзакций и ускорения оборота экспортного капитала [6]. Д.Р. Кричкер подчёркивает вклад России в институциональную архитектуру коридоров, выделяя цифровые сертификаты происхождения как ключевую инновацию [11]. В.Е. Ковалев и А.Н. Семин анализируют резильентность рынка в условиях таможенных дисбалансов, предлагая индекс структурных издержек как диагностический инструмент [9]. С.А. Кондратенко, исследуя зарубежный опыт, подчёркивает необходимость сценарного планирования логистических рисков [10]. И.В. Гусакова демонстрирует влияние социально-экономических условий на эффективность агропродовольственных систем стран-участниц, выделяя асимметрию распределения выгод [5]. С.В. Кирсанов акцентирует рост транзакционной нагрузки на региональных экспортеров в режиме санкций [7]. Наконец, А.В. Сарсадских и Н.А. Эйрян указывают, что цифровые технологии прослеживаемости критичны для подтверждения статуса «зелёного коридора» [14], а Д.М. Назаров выявляет значимость пилотных проектов в Румынии как компаративный пример синхронизации таможни и ИТ-платформ [12].



### Результаты исследования

В исследование включены 14 товарных групп: зерно, масличные, мясо и мясопродукты, молочные продукты, плодоовощная продукция, комбикорма, семена, ветеринарные препараты, удобрения, сахар, рыба, алкоголь, корма премиксовые и масложировая продукция. Для каждой рассчитан интегральный индекс резильентности по формуле:

$$IP=0,35S+0,25V+0,20P+0,20D \tag{1}$$

где  $S$  — скорость прохождения границы (обратная величина времени, нормированная 0–1),  $V$  — вариативность маршрутов (индекс Херфиндаля-Хиршмана, инвертированный),  $P$  — стабильность ценовых спредов (коэффициент вариации),  $D$  — уровень цифрового документооборота (доля электронных деклараций).

Сравнение осуществлялось для двух периодов: 2021 г. (до внедрения) и 2024 г. (после). Дополнительно оценены региональные различия по восьми федеральным округам.

Ниже приведена агрегированная сводка итоговых значений индекса резильентности по ключевым товарным группам. Таблица демонстрирует, как «зелёные коридоры» трансформировали логистический ландшафт: сокращение таможенных процедур обусловило высокие темпы роста  $S$ , а расширение маршрутов через пункт «Карасуук — Кара-Суу» и модернизированный терминал «Брузги» заметно увеличило  $V$ . При этом уровень цифровизации  $D$  наиболее существенно вырос в сегментах с обязательной ветеринарной сертификацией, что подтверждает эффективность интеграции системы «Меркурий» и модулей ЕЭК. Интересно, что стабилизация ценовых спредов  $P$  оказалась максимальной в овощном сегменте вследствие снижения потерь при транспортировке. Представленные данные служат основой для дальнейшего анализа распределения выгод и разработки адресных мер поддержки инфраструктурно менее обеспеченных регионов.

Таблица 1

Динамика интегрального индекса резильентности (IP) по товарным группам, Россия, 2021 и 2024 гг.

| Товарная группа     | IP 2021 | IP 2024 | Δ IP, пункты | Главный драйвер роста      |
|---------------------|---------|---------|--------------|----------------------------|
| Мясо и мясопродукты | 0,46    | 0,72    | +0,26        | ветеринарная синхронизация |
| Молочные продукты   | 0,43    | 0,68    | +0,25        | онлайн-сертификаты         |
| Зерно               | 0,57    | 0,75    | +0,18        | маршруты через Казахстан   |
| Рыба                | 0,40    | 0,63    | +0,23        | охлаждённая логистика      |

| Товарная группа        | ИР 2021 | ИР 2024 | $\Delta$ ИР, пункты | Главный драйвер роста          |
|------------------------|---------|---------|---------------------|--------------------------------|
| Плодоовощная продукция | 0,38    | 0,66    | +0,28               | сокращение транзитного времени |
| Удобрения              | 0,62    | 0,78    | +0,16               | мультимодальные схемы          |
| Ветеринарные препараты | 0,50    | 0,70    | +0,20               | электронная прослеживаемость   |

Анализ показывает, что наибольший прирост резильентности наблюдается в сегментах, где цифровизация документного оборота сочетается с унификацией фитосанитарных требований. Результаты мясо-молочного кластера демонстрируют синергетический эффект: одновременное сокращение времени на сертификацию и увеличение числа альтернативных маршрутов позволяет избегать задержек в пиковые сезоны. Зерновой сегмент, традиционно более устойчивый, получил дополнительный прирост благодаря переориентации потоков через Казахстан и Белоруссию. Однако остаётся разрыв между «холодной» и «тёплой» логистикой: плодоовощная продукция и рыба выигрывают от коридоров больше остальных, но всё ещё уязвимы к перебоям энергоснабжения и нехватке рефконтейнеров. Кроме того, низкий стартовый уровень цифровизации в группах ветеринарных препаратов и комбикормов ограничивает потенциал дальнейшего роста, если не будет ускорена интеграция предприятий-производителей в федеральные ИТ-системы. Таким образом, «зелёные коридоры» доказали эффективность как антикризисная мера, но их значимость варьируется по сегментам в зависимости от технологической и институциональной баз.

Полученные результаты коррелируют с глобальными трендами смещения акцента от тарифного регулирования к оптимизации нетарифного. Со стороны ЕЭК ключевым шагом стала цифровая платформа «Евразийский агрологистический навигатор», позволяющая участникам видеть очередь на границе в реальном времени и бронировать слоты. Это повысило предсказуемость графиков перевозок, снизив издержки на простой. Дополнительным каталитическим фактором стало внедрение блокчейн-реестра ветеринарных сертификатов, где данные автоматически считываются таможенным терминалом, исключая человеческий фактор.

Региональный анализ выявил, что Приволжский и Южный федеральные округа извлекли максимальную выгоду: прирост ИР составил 0,29 и 0,27 пункта соответственно, что связано с высокой плотностью мультимодальных терминалов и близостью к пограничным пунктам «Сагарчин» и «Верхний Ларс». Дальневосточный округ увеличил ИР лишь на 0,14 пункта; основной барьер — ограниченная пропускная способность инфраструктуры «Забайкальск — Маньчжурия» и отсутствие «холодных»

складов в зоне таможенного контроля. Оценка внешних шоков показала, что в 2023 г. при транспортном коллапсе в Суэцком канале предприятия, использующие «зелёный коридор» для вывоза зерна в Центральную Азию, сохранили стабильность поставок, тогда как альтернативные маршруты через порты Чёрного моря зафиксировали снижение объёмов на 17 %. Это подтверждает гипотезу о роли ЕАЭС-коридоров как «подушки безопасности».

Экономический эффект для бизнеса проявился в сокращении логистической себестоимости: средняя ставка фрахта на 1 км снизилась на 6-8 %, а оборотность подвижного состава выросла на 12 %. При этом государственный сектор получил рост экспортной выручки и поступлений таможенных платежей (за счёт увеличения объёмов и снижения «серого» импорта).

### Заключение

Инициатива «зелёных коридоров» ЕАЭС стала важным элементом формирования устойчивых агропродовольственных цепочек России. Эмпирический анализ показал достоверное сокращение времени прохождения границы и увеличение гибкости маршрутов, что выразилось в росте индекса резильентности по большинству товарных групп. Максимальный эффект наблюдается в мясо-молочном и плодоовощном сегментах благодаря цифровизации сертификатов и развитию «холодной» логистики. В то же время неоднородность региональной инфраструктуры ограничивает выгоды для Дальнего Востока и отдельных северных территорий. Для дальнейшего повышения устойчивости необходимо комплексное развитие транспортных узлов, интеграция частных ИТ-решений в общеевразийскую платформу и расширение мер поддержки рефрижераторных мощностей. Усиление координации между федеральными и региональными органами власти, а также с бизнес-сообществом позволит превратить «зелёные коридоры» из антикризисного решения в долгосрочный драйвер экспорта и импортозамещения.

Предложенный индекс резильентности и выявленные узкие места могут использоваться как инструмент мониторинга эффективности логистических инноваций, а также для приоритезации государственных инвестиций. Перспективой дальнейших исследований является анализ влияния климатических рисков на маршруты коридоров и оценка потенциала их интеграции с инициативой «Север-Юг».

### Библиографический список

1. Акимова, Ю. А. Основные тенденции в развитии российского сельского хозяйства и обеспечение его устойчивости / Ю. А. Акимова // Контентус. – 2020. – № 8(97). – С. 11-18. – DOI 10.24411/2658-6932-2020-10085. – EDN REXUGM.
2. Борзунов, И.В. Экономика агропромышленного комплекса России в условиях санкций / И. В. Борзунов, В. В. Калицкая // Агропродовольственная экономика. – 2025. – № 2. – С. 61-69.
3. Господарик, Е. Г. Евразийский агропродовольственный комплекс: потенциал, результаты, торговля, прогноз перспектив / Е. Г. Господарик, М. М. Ковалев // Аграрная экономика. – 2021. – № 9(316). – С. 34-52. – DOI 10.29235/1818-9806-2021-9-34-52. – EDN NPZBJZ.
4. Гусаков, В. Как обеспечить устойчивость, конкурентность и эффективность национального АПК / В. Гусаков // Аграрная экономика. – 2020. – № 2(297). – С. 3-11. – EDN MWDQAU.
5. Гусакова, И. В. Влияние социально-экономических факторов и условий на состояние агропродовольственных систем государств - членов ЕАЭС / И. В. Гусакова // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси. – 2022. – № 50. – С. 110-129. – EDN MMFMEV.
6. Ермолова, О. В. Межотраслевой уровень взаимодействий в евразийском агропродовольственном комплексе / О. В. Ермолова, В. В. Кирсанов, Т. В. Остапенко // Экономические науки. – 2020. – № 187. – С. 49-54. – DOI 10.14451/1.187.49. – EDN KMSPNM.
7. Кирсанов, В. В. Агропродовольственный комплекс России: обеспечение экономической устойчивости в условиях действия внешних санкций / В. В. Кирсанов // Островские чтения. – 2023. – № 1. – С. 57-63. – EDN FFGZNT.
8. Киселев, С. В. Развитие сельского хозяйства в Евразийском экономическом союзе: достижения, вызовы и перспективы / С. В. Киселев, Р. А. Ромашкин // АПК: экономика, управление. – 2020. – № 1. – С. 74-90. – DOI 10.33305/201-74. – EDN XKYOPH.
9. Ковалев, В. Е. Резильентность агропродовольственного рынка России в условиях таможенных дисбалансов евразийской интеграции / В. Е. Ковалев, А. Н. Семин // Journal of New Economy. – 2021. – Т. 22, № 3. – С. 28-43. – DOI 10.29141/2658-5081-2021-22-3-2. – EDN FHTXJP.
10. Кондратенко, С. А. Системный анализ зарубежного опыта обеспечения устойчивого функционирования агропродовольственного комплекса и сельского хозяйства / С. А. Кондратенко // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси. – 2020. – № 48. – С. 129-149. – EDN EIZFLF.

11. Кричкер, Д. Р. О вкладе России в агропродовольственную политику, проводимую в странах ЕАЭС / Д. Р. Кричкер, О. А. Рущицкая // Теория и практика мировой науки. – 2023. – № 1. – С. 29-36. – EDN VАНVYR.
12. Назаров Д.М. Цифровизация сельского хозяйства на примере Румынии / Д. М. Назаров, И. С. Кондратенко, В. В. Сулимин, В. В. Шведов // Международный сельскохозяйственный журнал. 2022. № 6(390). С. 622-624. DOI 10.55186/25876740\_2022\_65\_6\_622
13. Остапенко, Т. В. Межотраслевые взаимодействия как фактор экономической устойчивости агропродовольственного комплекса России / Т. В. Остапенко // Островские чтения. – 2023. – № 1. – С. 89-93. – EDN DNPZIV.
14. Сарсадских, А.В. Обзор цифровых технологий для внедрения в агропромышленный комплекс России / А. В. Сарсадских, Н. А. Эйрян // Агропродовольственная экономика. – 2025. – № 2. – С. 7-16.
15. Усенко, Л. Н. Условия роста производства продукции в агропродовольственном секторе России в целях преодоления санкционного давления / Л. Н. Усенко, Е. Н. Макаренко // Учет и статистика. – 2022. – № 2(66). – С. 8-14. – DOI 10.54220/1994-0874.2022.92.18.002. – EDN PNSMTP.

УДК 334

## Ромкина В.С., Муллина И.В. Основные инструменты реализации экономической интеграции в ШОС

The main tools for the implementation of economic integration in the SCO

**Ромкина Виктория Сергеевна**

Студент экономического факультета, Санкт-Петербургский имени В.Б. Бобкова филиал Российской таможенной академии, г. Санкт-Петербург, Россия

**Муллина Инна Вячеславовна**

Старший преподаватель кафедры международных экономических отношений Санкт-Петербургский имени В.Б. Бобкова филиал Российской таможенной академии, г. Санкт-Петербург, Россия

Romkina Victoria S.

Student of the economic faculty, Russian Customs Academy St. Petersburg branch named after Vladimir Bobkov, St. Petersburg, Russia

Mullina Inna V.

Senior Lecturer of Department of International Economic Relations, Russian Customs Academy St.-Petersburg branch named after Vladimir Bobkov, St. Petersburg, Russia

**Аннотация.** Статья посвящена анализу инструментов реализации экономической интеграции в рамках ШОС. На основе данных учебных пособий и официального сайта ШОС, Делового совета ШОС, Центрального банка России были рассмотрены основные инструменты международной экономической интеграции и примеры их использования в рамках ШОС, описаны основные особенности группировки ШОС. Анализ показал, что ШОС пользуется различными инструментами для реализации экономической интеграции, в том числе совместное финансирование и инвестиционные проекты.

**Ключевые слова:** ШОС, экономическая интеграция, реализация, инструменты, проекты.

**Abstract.** The article is devoted to the analysis of tools for the implementation of economic integration within the framework of the SCO. Based on these textbooks and the official website of the SCO, the SCO Business Council, and the Central Bank of Russia, the main instruments of international economic integration and examples of their use within the SCO were considered, and the main features of the SCO grouping were described. The analysis showed that the SCO uses various tools to implement economic integration, including joint financing and investment projects.

**Keywords:** SCO, economic integration, implementation, tools, projects.

**Рецензент:** Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

**Введение.** В условиях многополярного мира и глобализации существует множество вызовов, с которыми сталкиваются экономики стран, поэтому возникает необходимость в использование эффективных механизмов и инструментов для экономической интеграции различных группировках, в том числе Шанхайская организация сотрудничества (далее – ШОС), а также в укрепление позиций на мировой арене и устойчивом развитии.



Международная экономическая интеграция – это процесс хозяйственного и политического объединения, сближения стран на основе развития глубоких устойчивых взаимосвязей и разделения труда между национальными хозяйствами, взаимодействие их экономик на различных уровнях и в различных формах [3]. Сотрудничество между странами в различных сферах, снижение или устранение торговых барьеров, согласование макро- и микроэкономической политик, гармонизация законодательства, создание единых институтов – все это основные черты и особенности международной экономической интеграции. Для реализации экономической интеграции используется различные формы и инструменты, которые представлены в табл. 1.

Таблица 1

Характеристика форм и инструментов экономической интеграции, их преимущества и недостатки [4].

| Инструмент              | Описание                                                                                                                                                                                                        | Преимущество                                                                                            | Недостатки                                                                                  |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Преференциальная зона   | Соглашение между странами о предоставлении преференций, в том числе снижение налоговых сборов, импортных и экспортных пошлин, но сохраняются тарифы для третьих стран и им предоставляются кредиты.             | Рост объемов торговли, снижение тарифов и налоговых сборов.                                             | Не все группы товаров попадают под преференции, возникновение «торговых войн» с 3 странами. |
| Зона свободной торговли | Соглашение, которое основывается на специализации и разделении труда, при котором происходит свободное движение товаров и услуг, отмене количественных ограничений (квот), таможенных пошлин, налоговых сборов. | Каждая страна сама определяет торговую политику по отношению к 3 странам, устранение торговых барьеров. | Снижение спроса на отечественную продукцию.                                                 |
| Таможенный союз         | Соглашение, которое включает в себя введение общего таможенного тарифа и нетарифного регулирования в отношении 3 стран.                                                                                         | Единая таможенная территория, тариф.                                                                    | Единая внешнеторговая политика                                                              |
| Общий рынок             | Форма интеграции, в котором подразумевается свободное движение факторов производства: товаров, услуг, капитала и рабочей силы.                                                                                  | Экономический рост экономик за счет свободного перемещения ресурсов                                     | Торговые барьеры, риски утечки капитала                                                     |
| Экономический союз      | Союз, включающий в себя аспекты общего рынка, требует согласованность и координации экономической, социальной, денежно-валютной политики стран-участниц.                                                        | Координация политики в разных сферах                                                                    | Общий структурный орган, который принимает решение за всех стран-участниц                   |

| Инструмент                                    | Описание                                                                                                                                                               | Преимущество                                                     | Недостатки                                   |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Совместное финансирование проектов и программ | Инструмент экономической интеграции, при котором страны-участницы объединяют свои ресурсы для реализации проектов, в основном строительство инфраструктурных объектов. | Снижение рисков, доступ к ресурсам, создание новых рабочих мест. | Политические риски, разногласия в стратегии. |
| Инвестиционные проекты                        | Мероприятия, к которым относят капитальные вложения и инвестиции в различные сферы деятельности стран-участниц.                                                        | Экономический рост, развитие инфраструктуры                      | Финансовые потери                            |

Из табл. 1, основными инструментами и формами для реализации экономической интеграции являются зона свободной торговли (далее – ЗСТ), преференциальные зоны, общий рынок, таможенный союз, совместное финансирование и инвестиционные проекты. Каждый из инструментов имеет свои преимущества и недостатки, которые зависят от различных факторов.

ШОС – это международная организация, созданная в 2001 году и деятельность которой регулируется с помощью следующих документов: Декларация о создании ШОС от 14.06.2001, Хартия ШОС от 07.06.2002, Стратегия развития ШОС до 2030 г., Договор о долгосрочном добрососедства, дружбе и сотрудничества государств-членов ШОС от 16.08.2007 [6].

На 2024 год в состав ШОС входят: Китай, Пакистан, Индия, Беларусь, Иран, Казахстан, Таджикистан, Узбекистан и Российская Федерация. Стоит отметить, что 2 страны находятся в статусе наблюдателей, а именно Монголия и Афганистан, и 14 стран обладают статусом «партнер по диалогу ШОС». В структуру ШОС входят 29 уставных органов и свыше 40 механизмов взаимодействия в различных сферах. Важной особенностью данного интеграционного объединения является то, что доля организации в мировом ВВП составляет одну четвертую [6].

К основным целям ШОС относят [6]:

- укрепление взаимного доверия, дружбы и добрососедства;
- увеличение взаимной торговли товаров и услуг, движение капиталов и рабочей силы;
- совместное решение возникающих угроз и вызовов на мировой арене;
- содействие экономическому, научно-техническому, культурному и социальному развитию, росту государств-членов и цифровой безопасности;
- сотрудничество в различных сферах и областях (здравоохранение, образование, энергетика, транспорт);

– соблюдение принципов суверенитета государств и взаимного уважения, территориальной целостности, независимости, ненападения и другие.

Экономическая интеграция в рамках ШОС являются одни из приоритетных направлений и направлена на преодоление торговых барьеров между государствами-членами, увеличение инвестиций в экономики стран-участниц и взаимной торговли. Основные инструменты, используемые ШОС для реализации экономической интеграции [6]:

1. На сегодняшний день ШОС стремится создать ЗСТ между членами группировки и это является долгосрочной целью, которая рассчитана на несколько лет. Создание ЗСТ необходимо странам-участницам ШОС для увеличения объемов взаимной торговли путем снижения торговых барьеров, налоговых сборов и гармонизации таможенных процедур. Стоит отметить, что ШОС уже делает шаги к созданию ЗСТ и некоторые члены заключают соглашения о свободном перемещении товаров и услуг.

Например, 14 июня 2019 г. руководители государств-членов ШОС подписали Бишкекскую декларацию Совета глав государств-членов ШОС, которая предусматривает создание зоны свободной торговли, развитие транспортной инфраструктуры и энергетических проектов [1].

2. Совместное финансирование и инвестиционные проекты, осуществляемые между странами ШОС. В рамках ШОС действует Межбанковское объединение, созданное в 2005 г., целью которой является финансирование и банковское обслуживание совместных и инвестиционных проектов и Деловой совет, участвующий в отборе проектов торгово-экономического сотрудничества [6].

Например, существует китайско-пакистанский коридор (CPEC) – это инвестиционный проект, который направлен на строительство глубоководного порта, энергетических объектов, обновление промышленных баз, развитие транспортной инфраструктуры и построение маршрута для получения энергоресурсов [9].

Данный проект позволит составить безопасный маршрут импорта энергоносителей в Китай из стран Ближнего Востока, а для Пакистана – решение проблемы с энергией, развитие инфраструктуры и модернизация транспортный путей (табл. 3). Еще одной причиной реализации проекта CPEC является небезопасный путь поставок нефти через Малаккский пролив из-за возникновения политических конфликтов Китая с соседними государствами и терроризма. Размер инвестиций в данный проект вырос на 34,78% (табл. 2). В рамках данного проекта на 2024 год построены 6 угольных электростанций, 2 автомагистрали [9].

Таблица 2

Объемы инвестиций в проект за 2017 и 2023 гг. [9].

| Показатель                    | 2017 | 2023   |
|-------------------------------|------|--------|
| Объемы инвестиций, млрд долл. | 46   | 62     |
| Темпы роста, %                | –    | 134,78 |
| Темпы прироста, %             | –    | 34,78  |

Таблица 3

Изменения после реализации инвестиционного проекта СРЕС [9].

| Параметры                                 | До реализации проекта              | После реализации проекта        |
|-------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|
| Протяженность, км                         | Путь через Малаккский пролив – 937 | 3000                            |
| Сроки поставок, дней                      | 40-45                              | 20-25                           |
| Рабочие места, млн.                       | –                                  | 2,3                             |
| Ежегодный экономический рост Пакистана, % | –                                  | 2-2,5                           |
| Потребление электроэнергии в Пакистане.   | –                                  | 1/4 часть от общего потребления |

Еще одним примером является проект «Сила Сибири» – это совместный проект российской компании «Газпром» и китайской организации CNPC для поставок газа из Якутии по российскому магистральному газопроводу в страны Азии и ШОС [7]. Этот проект дает доступ способствует росту стабильных поставок энергоресурсов в страны ШОС и снижению зависимости от угля в Китае, а для России – пополнение госбюджета, развитию сотрудничества в сфере энергетики (табл. 4).

Таблица 4

Динамика изменений поставок газа после реализации проекта  
«Сила Сибири» за 2021–2023 гг. [7].

| Показатели             | 2021 | 2022   | 2023   |
|------------------------|------|--------|--------|
| Поставки газа, млрд м³ | 4,6  | 15,5   | 22,7   |
| Темпы роста, %         | –    | 336,96 | 146,45 |
| Темпы прироста, %      | –    | 236,96 | 46,45  |

Данные по количеству реализуемых совместных и инвестиционных проектов в ШОС отображены на гистограмме (рис. 1). На 2024 год планируется реализовать 49 инвестиционных проектов и 16 проектов совместного финансирования. Количество проектов, реализуемых ШОС постепенно растут, что свидетельствует о высокой интеграции между странами. Стоит отметить, что наибольшее взаимодействие в проектах происходит между Россией и Китаем, из них 12 инвестиционных и 7

совместных. Объемы инвестиций из Китая в Россию, и наоборот, постепенно растут (рис. 2 и 3). Рост обусловлен реализацией проектов и укреплением экономических связей.

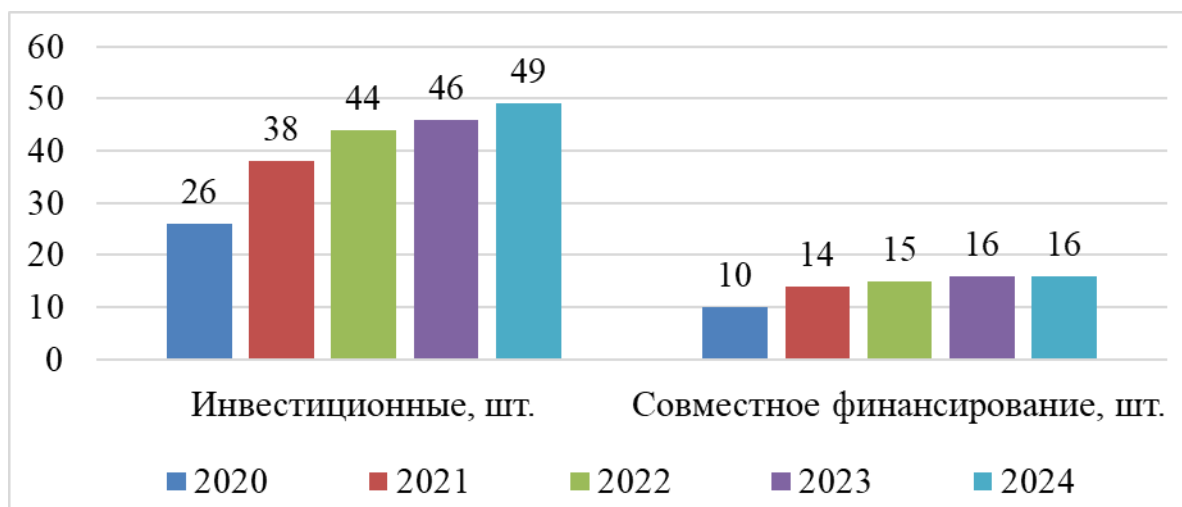


Рис.1 Количество реализуемых совместных и инвестиционных проектов в рамках ШОС за 2020–2024 год [5].

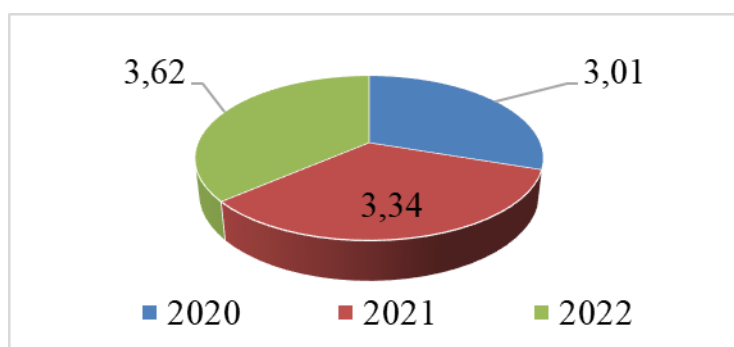


Рис.2. Объемы ПИИ из Китая в Россию за 2020–2022 гг., млрд долл. [8].

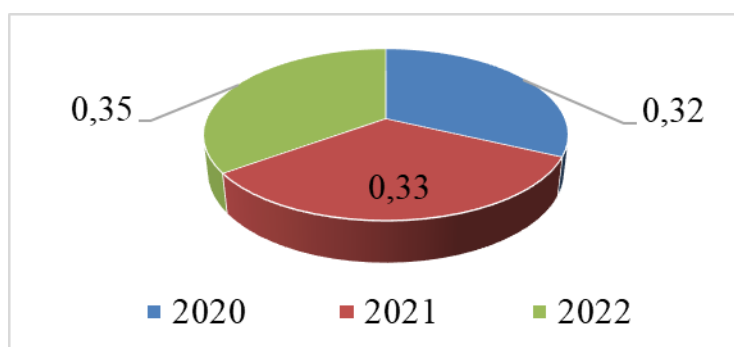


Рис. 3. Объемы ПИИ из России в Китай за 2020–2022 гг., млрд долл. [8].

Стоит отметить, что еще одним важным направлением ШОС является таможенное сотрудничество между странами и стремятся к созданию таможенного союза. С 2004 г. действует и функционирует Специальная рабочая группа по таможенному сотрудничеству при Совещании министров государств-членов ШОС. Эта группа отвечает за внешнеэкономическую и внешнеторговую деятельность, координирует работу таможенных служб стран-участниц. Важным документов в данной области является Соглашение между правительствами государств-членов ШОС о сотрудничестве и взаимопомощи в таможенных делах от 02.11.2007. Этот документ способствовал в рамках ШОС увеличить взаимную торговлю между странами-участницами (рис. 4), сокращению правонарушений в сфере таможенного дела, обмену опытом и информацией [2].

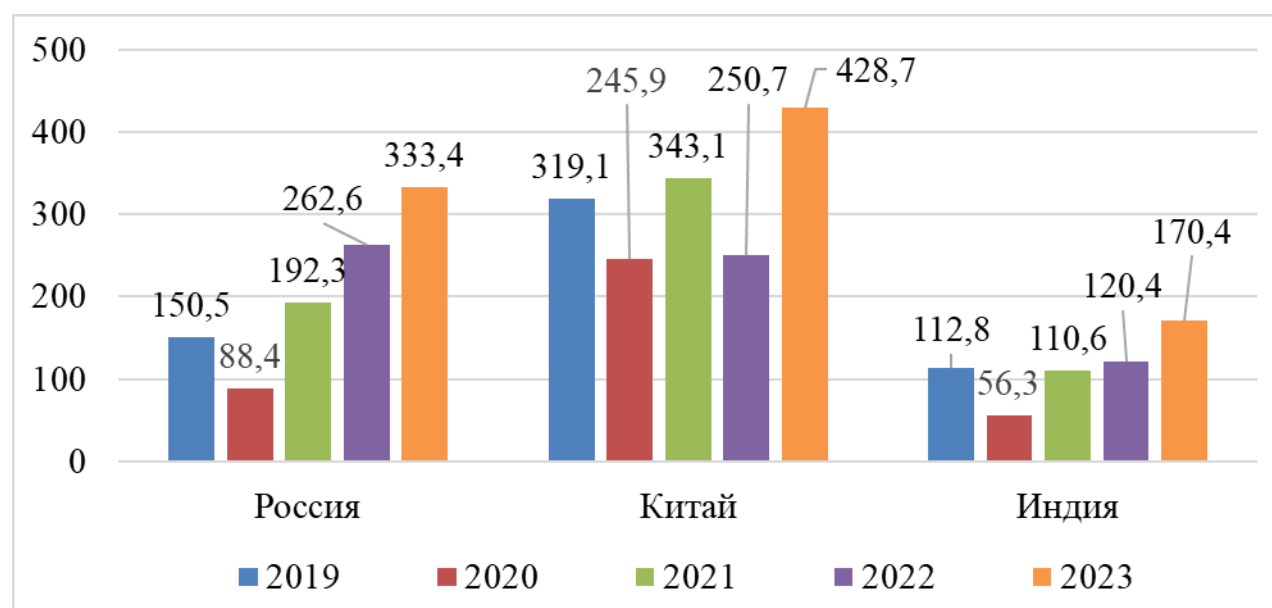


Рис. 4. Динамика товарооборота Китая, России и Индии со странами-участницами ШОС за 2019–2023 гг., млрд долл. [10].

**Заключение.** ШОС уделяет особое внимание сотрудничеству в энергетическом секторе, транспортной и таможенной сферах, применяет разные инструменты для экономической интеграции, а именно совместное финансирование и разработка инвестиционных проектов. Страны-участницы объединены общими целями и стремлением к созданию ЗСТ. Несмотря на успехи в реализации проектов, ШОС сталкивается с вызовами, в том числе различия в уровнях экономического развития стран-участниц, геополитическая обстановка и другие.



### Библиографический список

1. Бишкекская декларация Совета глав государств-членов ШОС от 14.06.2019 [Электронный ресурс]. URL: <https://rus.sectsco.org/20190614/550925.html>
2. Соглашение между правительствами государств-членов ШОС о сотрудничестве и взаимопомощи в таможенных делах от 02.11.2007 [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001201406020003>
3. Международная экономическая интеграция: учебное пособие для вузов / Д.З. Икромов – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025. С. 15–16
4. Мировая экономика и международные экономические отношения: учебник и практикум для вузов / И.А. Максимцев, П.Д. Шимко, В.Г. Шубаева; под научной редакцией П.Д. Шимко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025. С. 353–360.
5. Деловой совет ШОС. Проекты [Электронный ресурс]. URL: <https://bcscsco.ru/projects/>
6. Официальный сайт ШОС [Электронный ресурс]. URL: <https://rus.sectsco.org/>
7. Проект «Сила Сибири» [Электронный ресурс] // официальный сайт компании Газпром. URL: <https://www.gazprom.ru/projects/power-of-siberia/>
8. Статистика внешнеторгового сектора. Прямые иностранные инвестиции в Российскую Федерацию и из Российской Федерации за рубеж [Электронный ресурс] // Банк России. URL: [https://cbr.ru/statistics/macro\\_itm/svs/](https://cbr.ru/statistics/macro_itm/svs/)
9. CPEP [Электронный ресурс]. URL: <https://cpec.gov.pk/>
10. Trade Map [Электронный ресурс]. URL: <https://www.trademap.org/>

УДК 33

## Харакоз Ю.К. Развитие международных стандартов финансовой отчетности в мировой учетной практике

Development of international financial reporting standards in global accounting practice

**Харакоз Ю.К.**

кандидат экономических наук, доцент  
Доцент кафедры мировой экономики  
Дипломатическая Академия МИД России  
Kharakoz J.K.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Associate Professor of the World Economy Department  
Diplomatic Academy of the Russian Foreign Ministry

**Аннотация.** В статье рассматриваются международные стандарты финансовой отчетности, представляющие собой комплекс правил, которые обеспечивают единообразие и прозрачность финансовой информации на международном уровне. Международные стандарты позволяют компаниям из различных стран представлять свою отчетность в сопоставимом формате, что особенно важно для инвесторов и регуляторов сферы учета. МСФО способствуют принятию обоснованных решений, укреплению доверия к финансовой отчетности и стимулированию экономического роста бизнес-единиц.

**Ключевые слова:** международные стандарты финансовой отчетности, мировые учетные системы, концепция устойчивого развития.

**Abstract.** This article discusses international financial reporting standards, which are a set of rules that ensure uniformity and transparency of financial information at the international level. International standards allow companies from different countries to present their reports in a comparable format, which is especially important for investors and accounting regulators. IFRS contribute to making informed decisions, strengthening confidence in financial reporting and stimulating economic growth of business units.

**Keywords:** international financial reporting standards, global accounting systems, concept of sustainable development.

---

**Рецензент:** Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

### Введение

Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) являются основополагающими принципами, регулирующими подготовку и представление финансовой информации компаниями по всему миру. За последние несколько десятилетий МСФО претерпели значительную эволюцию, отражая изменяющиеся потребности бизнеса и общества. Однако эволюция не окончена, экономические и иные социальные интеграции не пребывают в стагнации, а наоборот, развитие происходит на постоянной основе. Тенденции развития МСФО за последние несколько лет приняли более ясный характер. На данный момент важным является рассмотрение данных

тенденций, установление характера, а также прогнозирование дальнейшей эволюции МСФО в ответ на изменения в управлении бизнесом.

### **Методологическая основа исследования**

При написании статьи были использованы общенаучные методы исследования: метод системного анализа, метод исследования операций, метод сравнений и аналогий, метод обобщений.

### **Основные направления развития МСФО**

В последние годы МСФО все чаще сталкиваются с вызовами, обусловленными стремительным технологическим прогрессом, глобализацией рынков и возрастающими ожиданиями со стороны инвесторов и других заинтересованных сторон. Для того чтобы отвечать этим вызовам, Совет по МСФО (IASB) регулярно пересматривает и совершенствует систему МСФО. [1]

В современных условиях выделяют несколько приоритетов при выборе путей развития МСФО, которые отвечают запросам бизнес-среды.

1. Улучшение прозрачности и сопоставимости финансовой информации как главное направление деятельности для Совета по МСФО.

Разработка новых стандартов, которые помогут более аналитично раскрывать информацию о значительных сделках, внебалансовых обязательствах и других финансовых данных. В рамках данного направления уже произошли совсем недавно вступившие в силу изменения. В МСФО (IFRS) 16 внесены, пожалуй, самые значительные изменения в учет аренды за последние 30 лет, которые вступили в действие в 2024 г. - поправка «Обязательства по аренде при продаже с обратной арендой» к МСФО (IFRS) 16 «Аренда». Основным предназначением МСФО (IFRS) 16 является повышение прозрачности и сопоставимости финансовой информации за счет требования к определенным компаниям признавать все договоры аренды балансе. [2]

МСФО (IFRS) 16 реализует новый подход к учету аренды с использованием так называемой модели "права пользования". Это означает, что актив, в отношении которого компания имеет право пользования или контроль, должен классифицироваться как аренда и, соответственно, отражаться в балансе. Ранее в соответствии с прежними правилами существенные объекты финансовой аренды могли отражаться на забалансовом счете; теперь же МСФО 16 обеспечивает единообразное отражение всех арендованных активов в целях обеспечения прозрачности.

Практическое применение МСФО (IFRS) 16 вносит значительные изменения в финансовую отчетность компаний: у бизнес-единиц с большим количеством объектов операционной аренды увеличатся активы и обязательства, что может оказать влияние

на заемные средства, кредитные ограничения и кредитные рейтинги. В результате внедрения нового стандарта изменится отчет о прибылях и убытках, поскольку расходы на аренду будут заменены амортизационными отчислениями и процентными расходами, что может повлиять на коэффициенты рентабельности и прибыльности вложенных средств. Кроме того, компании будут раскрывать больше информации об операциях арендных отношений, например, анализ сроков аренды, расчет ставок дисконтирования и арендных платежей. [2]

Совет по международным стандартам финансовой отчетности (СМСФО) 9 апреля 2024 года опубликовал новый стандарт МСФО 18 «Представление и раскрытие информации в финансовой отчетности». [3]

МСФО 18 подлежит применению в отношении отчетных периодов, начинающихся 1 января 2027 г. или после этой даты, допуская досрочное применение в учетной практике. В первую очередь изменения касаются отчета о прибылях и убытках и примечаний к нему, в то время как для отчета о движении денежных средств изменения менее значительны, а для других компонентов финансовой отчетности они практически отсутствуют. Прямого аналога этим стандартам в российских нормативных актах не существует.

## 2. Решение новых проблем учёта.

К такого рода реакциям относится, например, создание руководства по учёту в условиях неопределённости и развития цифровых технологий, а также разработка стандартов по учёту сложных финансовых инструментов, таких как производные финансовые объекты и договоры страхования. С 1 января 2023 г. вступил в силу МСФО 17 "Договоры страхования", регламентирующий единый учет договоров страхования. МСФО 17 применяется ко всем договорам, отвечающим определению договора страхования, во всех отраслях финансово-хозяйственной деятельности бизнес-единицы.

## 3. Повышение качества мероприятий в сфере аудиторской деятельности.

Представляют интерес разработка стандартов, которые направлены на улучшение эффективности проведения аудиторских процедур и укрепление независимости аудиторского сообщества, а также введение новых требований к непрерывному профессиональному развитию и ротации аудиторов. МСФО и МСА служат эффективными инструментами для подготовки качественной финансовой информации. При этом в их основу положен мировой опыт в области бухгалтерского учета, отчетности и аудита. Благодаря данным стандартам финансовая информация становится более понятной, а ее экономическая логика - более четкой.

## 4. Гармонизация стандартов учёта.

Главная цель МСФО — повысить прозрачность, сопоставимость и эффективность финансовой отчётности в разных странах путём непрерывного совершенствования и гармонизации стандартов с другими системами бухгалтерского учёта. Для достижения этой цели МСФО стремится согласовать свои требования и нормы с национальными учетными правилами, включая общепринятые принципы бухгалтерского учёта США (US GAAP). Данное направление развития МСФО включает согласование понятийной базы, учетных методик и способов, которые применяются к раскрытию информации. Имеет место также сотрудничество с регулирующими органами. [4]

Сближение стандартов МСФО с требованиями Международной организации комиссий по ценным бумагам (IOSCO) и других регулятивных органов способствует созданию более эффективного международного формирования финансовых рынков, а регулярный диалог и обмен информацией между IASB и IOSCO помогают учитывать различные аспекты международного финансового регулирования при разработке стандартов учета. В рамках взаимодействия двух организаций, Международная организация комиссий по ценным бумагам выразила свою официальную поддержку внедрению в практическую деятельность бизнес-единиц стандартов МСФО S1 и МСФО S2, которые касаются отчетности в области экологии, социальной сферы и управления (ESG). [5]

#### 5. Цифровизация учетной системы.

Данное направление является одним из основополагающих на сегодняшний день в силу специфики экономического развития. Цифровая финансовая отчетность помогает инвесторам и другим пользователям эффективно находить, извлекать и сравнивать бухгалтерскую и связанную с устойчивым развитием финансовую информацию компаний, – это финансовая информация, представленная в машиночитаемом формате с использованием структурированных данных, таких как XBRL. Цифровые таксономии МСФО облегчают представление информации, подготовленной в соответствии с этими стандартами, в машиночитаемом формате с использованием структурированных данных.

#### 6. Устойчивое развитие.

Содействие разработке и продвижению проектов, преследующих цели устойчивого развития, также является одним из главнейших путей развития МСФО в современных условиях. Тем более, что, как уже упоминалось выше, данное направление уже частично было воплощено в первых опубликованных стандартах, посвящённых целям устойчивого развития.

Внедрение универсальных стандартов отчётности в области устойчивого развития открывает перед компаниями новые возможности. Данные стандарты

позволяют не только отслеживать и информировать о влиянии на окружающую среду и общество, но и способствуют более прозрачному и ответственному ведению бизнеса. Использование универсальных стандартов может помочь в стандартизации методов отчётности, что упростит сравнение и анализ данных об устойчивом развитии между различными компаниями и отраслями. [6]

Следуя универсальным стандартам отчётности, организации могут эффективно продвигать принципы устойчивого развития и использовать их как важный инструмент для реализации глобальной экологической и социальной повестки.

ISSB (Международный совет по стандартам устойчивого развития) - относительно новый, но, несомненно, важный орган в мире финансов и устойчивого развития. Он является основополагающим органом при рассмотрении международной финансовой отчетности в области устойчивого развития. Основная цель Совета - создание и внедрение глобальных стандартов отчетности в области устойчивого развития с целью формирования условий для обеспечения транспарентности и последовательности в том, как организации сообщают о своем влиянии и вкладе в продвижении концепции устойчивого развития. [7]

Концепция глобального института по стандартизации отчетности в области устойчивого развития начала формироваться в начале 2020-х гг. В 2021 г. ведущие организации, которые занимаются продвижением стандартов в области устойчивого развития, такие как SASB, IIRC, VRF и CDSB, объединили свои усилия для интеграции своих инициатив в Международный совет по стандартам устойчивого развития (ISSB). Однако ISSB в том виде, в котором мы знаем его сегодня, был официально создан только в 2022 г. под руководством Фонда МСФО. С момента своего создания ISSB продолжает совершенствоваться и масштабироваться, получая тем самым мировое признание и одобрение за свою работу по стандартизации практики устойчивого развития. Стандарты Совета в области ESG создали прочную основу для оценки деятельности компаний в области устойчивого развития. [7]

Необходимо отметить, что совместная работа направлена на создание единой системы раскрытия информации, связанной с устойчивым развитием. Это позволит принимать обоснованные инвестиционные решения, так как компании смогут сравнивать свои методы устойчивого развития. Кроме того, благодаря стандартизированным форматам отчетности, бизнес-среда станет более прозрачной.

Уделяя особое внимание так называемой "двойной существенности", которая предусматривает учет как влияния организации на общество и окружающую среду, так и влияния вопросов устойчивого развития на саму организацию, ISSB удалось завоевать позицию уважаемого и надежного института в мире устойчивого развития. [6]

## 7. Региональные инициативы.



Завершая анализ приоритетов для развития МСФО, нельзя не подчеркнуть региональный аспект развития стандартов. Данный аспект непосредственно связан с конвергенцией в области мировых национальных стандартами, который направлен на содействие в создании региональных центров МСФО для поддержки компаний и регулирующих органов в мировом учетном сообществе.

Например, была создана Азиатско-Океанская Группа по разработке азиатских учетных стандартов. Данная группа и одноименная ассоциация были призваны организовать среди азиатских стран профессиональную дискуссию в целях разработки новой азиатской системы учета для выполнения экономических задач данного региона. Это профессиональная организация, объединяющая 28 ведущих экспертов в области бухгалтерского учёта из Азии и Океании. [8]

### Заключение

Таким образом, целью развития системы международных стандартов финансовой отчётности направлено на улучшение качественных характеристик информационно-аналитической базы для обеспечения её сравнимости и гармонизации. Это влечет за собой учёт изменений, происходящих в экономической сфере, интеграцию с национальными учетными системами, создание стандартов, которые будут способствовать устойчивому развитию и учитывать интересы всех заинтересованных пользователей, что является на сегодняшний день приоритетными направлениями развития в мировой учетной практике.

### Библиографический список

1. Миронова Е.В., Стрекалова С.А. Концептуальные основы формирования бухгалтерской отчетности // Вестник науки. 2024. №3 (72). С. 73-80.
2. Was ist IFRS 16 und wie wirkt es sich 2024 auf Unternehmen aus? // Unit4 [Электронный ресурс] URL: <https://www.unit4.com/de/blog/what-ifrs-16-and-how-will-it-impact-organizations-2024> (дата обращения: 23.04.2025).
3. IFRS 18 veröffentlicht: Neuer Standard regelt künftig Darstellung und Angaben im IFRS-Abschluss // Rödl & Partner [Электронный ресурс] URL: <https://www.roedl.de/themen/ifrs-18-veroeffentlicht-neuer-standard-regelt-darstellung-angaben-im-ifrs-abschluss> (дата обращения: 22.04.2025).
4. Родченков М.В., Суйц В.П. Проблемы и специфика конвергенции национальных учетных систем под влиянием МСФО // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2021. №4. С. 29-48.
5. Глобальный орган по надзору за ценными бумагами поддержал стандарты по устойчивому развитию МСФО // ВЕДОМОСТИ [Электронный ресурс] URL:

[https://www.vedomosti.ru/esg/corporate\\_governance/news/2023/07/25/986877-globalnii-organ-po-nadzoru-za-tsennimi-bumagami-podderzhal-standarti-po-ustoichivomu-razvitiyu](https://www.vedomosti.ru/esg/corporate_governance/news/2023/07/25/986877-globalnii-organ-po-nadzoru-za-tsennimi-bumagami-podderzhal-standarti-po-ustoichivomu-razvitiyu) (дата обращения: 22.04.2025).

6. Большаков В.В. Тенденции развития подходов к отражению влияния климатических рисков в корпоративной отчетности организаций // Хроноэкономика. 2022. №2 (36). С. 16-24.

7. About the International Sustainability Standards Board // IFRS Foundation [Электронный ресурс] URL: <https://www.ifrs.org/groups/international-sustainability-standards-board/> (дата обращения: 23.04.2025).

8. Stevenson K. The Changing IASB and AASB Relationship // Australian Accounting Review. 2022. №22. С. 48-49.

УДК 339.5

## Шалимова Е.Е., Муллина И.В. Влияние интеграционных процессов на формирование торговой и таможенной политики стран-членов ЕАЭС

The impact of integration processes on the formation of trade and customs policy of the EAEU member states

**Шалимова Екатерина Евгеньевна**

Санкт-Петербургский имени В.Б. Бобкова филиал Российской таможенной академии, студент экономического факультета

**Муллина Инна Вячеславовна**

Санкт-Петербургский имени В.Б. Бобкова филиал Российской таможенной академии, старший преподаватель кафедры международных экономических отношений

Shalimova Ekaterina Evgenievna

St. Petersburg Branch of the Russian Customs Academy named after V.B. Bobkov, student of the Faculty of Economics

Mullina Inna Vyacheslavovna

St. Petersburg Branch of the Russian Customs Academy named after V.B. Bobkov, Senior Lecturer at the Department of International Economic Relations

**Аннотация.** В данной статье рассматривается влияние интеграционных процессов на таможенную политику стран, вступающих в торговые объединения. Анализируется, как углубление экономической взаимосвязи между государствами способствует гармонизации их таможенных норм и правил, а также созданию единого рынка и таможенного пространства. Освещаются ключевые аспекты, такие как снижение тарифных барьеров, упрощение процедур на границах. Объектом данной статьи являются интеграционные процессы в рамках ЕАЭС. Предметом – формирование торговой и таможенной политики стран-членов ЕАЭС.

**Ключевые слова:** интеграция; интеграционные процессы; таможенная политика; ЕАЭС

**Abstract.** This article examines the impact of integration processes on the customs policy of countries joining trade associations. The article analyzes how the deepening of economic interconnection between states contributes to the harmonization of their customs norms and rules, as well as the creation of a single market and customs space. Key aspects such as reducing tariff barriers and simplifying border procedures are highlighted. The object of this article is the integration processes within the EAEU. The subject is the formation of the trade and customs policy of the EAEU member states.

**Keywords:** integration; integration processes; customs policy; The EAEU

**Рецензент:** Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Интеграционные процессы – это объединение экономик нескольких государств на всех уровнях – от отдельных предприятий до общей экономической политики стран. Этот процесс предполагает постепенную отмену государственных ограничений в торговле между государствами, что создает условия для их эффективного взаимодействия [12].

Они оказывают значительное влияние на таможенную политику, поскольку внешняя торговля является как причиной, так и следствием интеграционных процессов. Таможенная политика выступает наиболее эффективным инструментом регулирования внешнеторговой деятельности [2].

На рисунке 1 описаны этапы развития интеграционных процессов



Рис. 1. Этапы развития интеграционных процессов [1]

Каждый этап интеграционных процессов характеризуется углублением сотрудничества, что способствует экономическому росту, повышению конкурентоспособности и устойчивому развитию стран-участниц. Примерами интеграционных процессов, связанных с таможенной политикой, являются:

1. Европейский союз – объединение части стран Европы, которое является организационной формой экономического и политического сотрудничества ее участников. На данный момент Европейский союз состоит из 27 государств, на территории которого проживают 508 млн человек. Некоторые страны Евросоюза имеют единую валюту евро, образующую еврозону на ее территории [11].

2. Таможенный союз Беларуси, Казахстана и России. В рамках объединения с 1 января 2010 г. установлены единый таможенный тариф и единая товарная номенклатура внешнеэкономической деятельности, Таможенный кодекс Таможенного союза. Цель союза – создать единую таможенную территорию, в пределах которой не применяются таможенные пошлины и ограничения экономического характера [6].

3. МЕРКОСУР – пример интеграционного процесса в Южной Америке.

Это южноамериканский торгово-экономический блок с общим инвестиционным и коммерческим пространством. Стратегическая цель МЕРКОСУР – создание объединения, способного гарантировать экономический рост его участников на основе интенсивной взаимной торговли и эффективного использования инвестиций, а также повышение международной конкурентоспособности экономик субрегиона [7].

4. Андское сообщество – старейшее в Латинской Америке интеграционное объединение. В настоящее время в его состав входят пять стран: Боливия, Венесуэла, Колумбия, Перу, Эквадор (в апреле 2006 г. президент Венесуэлы У. Чавес объявил о выходе своей страны из АС; формально для завершения этого процесса предусмотрен пятилетний срок). Штаб-квартира АС находится в Лиме (Перу). Целью интеграции андских стран является создание политического и экономического союза, единого научного, образовательного, культурного поля. Однако успешное осуществление интеграционной деятельности АС осложняется такими факторами, как относительно низкий уровень экономического развития стран-членов, сильные протекционистские тенденции, отсутствие единства взглядов на темпы и ход интеграционных процессов, территориальные споры [9].

5. Южно-Африканский таможенный союз. – торгово-экономический союз стран Южной Африки. Один из старейших таможенных союзов в мире, был основан в 1910 году. В ЮАТС входят страны, различающиеся по размерам и уровню экономического развития, отраслевой структуре, системам экономического и торгово-политического регулирования, государственному устройству [7].

6. Восточноафриканское сообщество – международная организация, включающая в себя шесть государств: Уганду, Кению, Танзанию, Руанду, Бурунди и Южный Судан. Основная цель объединения – создание Восточноафриканской Федерации [7].

На каждом этапе интеграции производится комплекс мер по подстройке таможенно-тарифного регулирования стран-участниц объединения, это описано в таблице 1.

Таблица 1

Меры по подстройке таможенно-тарифного регулирования стран-участниц объединения [12]

| Меры                                                        | Следствие                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Применение единого таможенного тарифа для всех стран-членов | Упрощение торговых операций, снижение издержек на экспорт и импорт. Снижение издержек на 15-20%, что привело к увеличению товарооборота на 12%.                                                 |
| Постепенное снижение пошлин на определенные группы товаров  | Увеличение объемов торговли между странами-участницами, рост доступности товаров для потребителей. Увеличение объемов торговли на 25% в категориальных группах товаров, снижение цен на 10-15%. |

| Меры                                                                | Следствие                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Введение общих стандартов качества и безопасности для товаров       | Улучшение качества товаров на рынке, повышение доверия со стороны потребителей. Увеличение доли товаров, соответствующих стандартам, с 60% до 80%, снижение возвратов некачественной продукции на 30%. |
| Автоматизация и упрощение процедур оформления грузов                | Снижение времени на оформление таможенных документов, рост конкурентоспособности бизнеса. Время оформления сократилось на 40%, что позволило увеличить скорость доставки товаров на 25%.               |
| Укрепление сотрудничества правоохранительных органов стран-участниц | Снижение уровня контрабанды, повышение налоговых поступлений. Уровень контрабанды снизился на 30%, что привело к росту налоговых поступлений на 20%.                                                   |

Ключевые аспекты влияния интеграционных процессов на таможенную политику показаны в таблице 2.

Таблица 2

Ключевые аспекты влияния интеграционных процессов на таможенную политику [6]

| Перечень                                | Сущность                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Унификация таможенного законодательства | Предполагает координацию основных направлений таможенной политики и нормативных актов различных государств, сближение национальных норм. Унификация создаёт благоприятные условия для расширения международного экономического сотрудничества и углубления интеграционных процессов |
| Оптимизация таможенных барьеров         | Это происходит, например, в рамках таможенного союза, который характеризуется выработкой определённой политики по отношению к странам — не участницам союза и оптимизацией таможенных барьеров между участниками.                                                                   |
| Упрощение таможенных процедур           | Благодаря развитию информационно-технического обеспечения таможенного регулирования создаются более комфортные условия для развития внешнеэкономической деятельности, увеличения внешнеторгового оборота.                                                                           |
| Внедрение передовых технологий          | Это касается, в частности, внедрения перспективных информационных технологий, телекоммуникации, связи, системы «единое окно», интеллектуальной обработки снимков инспекционно-досмотровых комплексов и систем отслеживания товаров.                                                 |

Одним из ярких примеров является таможенный союз является ЕАЭС. До создания, в 2015 г., данная интеграция состояла только из трёх стран (России, Белоруссии и Казахстана) из числа стран-участников Евразийского экономического сообщества (ЕврАзЭС).



С 1 января 2015 г. был создан Евразийский экономический союз (ЕАЭС), объединивший пять стран: Россию, Беларусь, Казахстан, Армению и Кыргызстан. В соответствии с решением Совета Евразийской экономической комиссии (ЕЭК) от 10 декабря 2014 г. № 112 были внесены изменения в предыдущее решение Совета ЕЭК № 54, в результате чего Таможенный союз получил новое название – ЕАЭС. В рамках этого союза был введен Единый таможенный тариф Евразийского экономического союза (ЕТТ ЕАЭС). Ставки таможенных пошлин были согласованы с единой Товарной номенклатурой внешнеэкономической деятельности (ТН ВЭД), основанной на Гармонизированной системе описания и кодирования товаров. Эта система классифицирует товары и присваивает им коды ТН ВЭД, состоящие из 10 цифр. Единый таможенный тариф включает 21 раздел (97 групп), охватывающий все виды товаров. Установленные в нем ставки таможенных пошлин применяются на территории всех стран-участниц ЕАЭС, что позволяет осуществлять единообразную таможенную политику [9].

Цель Таможенного союза заключается в формировании единой таможенной зоны, в рамках которой не действуют пошлины и экономические ограничения, за исключением специальных защитных, антидемпинговых и компенсационных мер. Данный союз представляет собой одну из популярных форм интеграции, так как он значительно упрощает процедуры таможенного оформления и содействует созданию условий для беспрепятственного перемещения товаров [3].

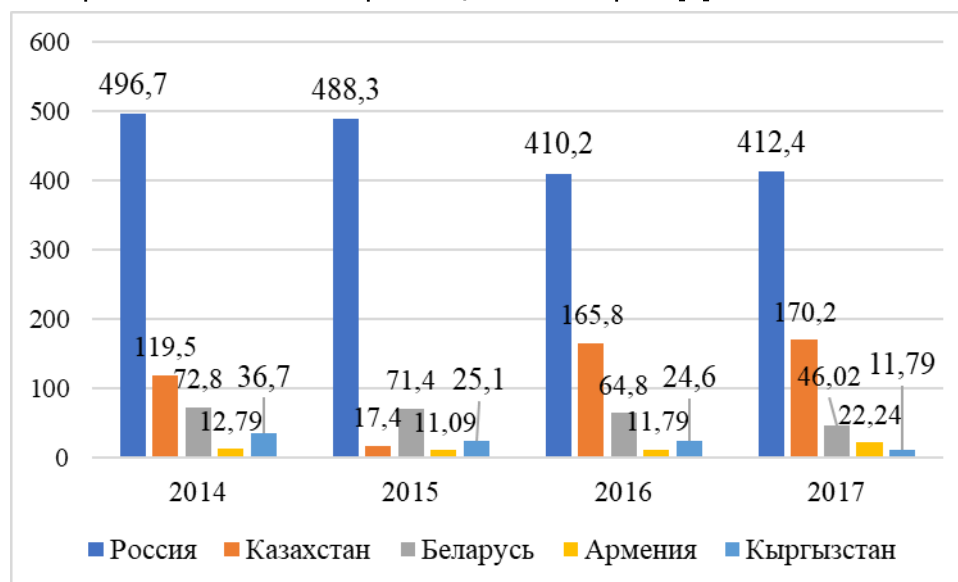


Рис. 2. Экспорт ЕАЭС во внешней торговле, млрд долл. США [10]

В период с 2014 по 2017 гг. наблюдается заметная динамика в показателях пятёрки стран, что отражает как изменения в их экономической ситуации, так и общие

тенденции в регионе. Россия, несмотря на некоторые колебания, демонстрирует стабильные значения.

Казахстан, напротив, нарастил свои показатели, особенно в 2016 г., что подчеркивает его стремление диверсифицировать экономику и увеличить инвестиции. В Белоруссии 2016 г. средние долларové цены на экспортные товары и услуги были ниже, чем в предыдущие годы, особенно на нефтепродукты, занимающие значительную долю в общем объёме экспорта. Это связано с усилением конкуренции со стороны других стран, производящих товары.

Экспорт ЕАЭС во внутренней или же взаимной торговле показан в виде диаграммы на рисунке 3.

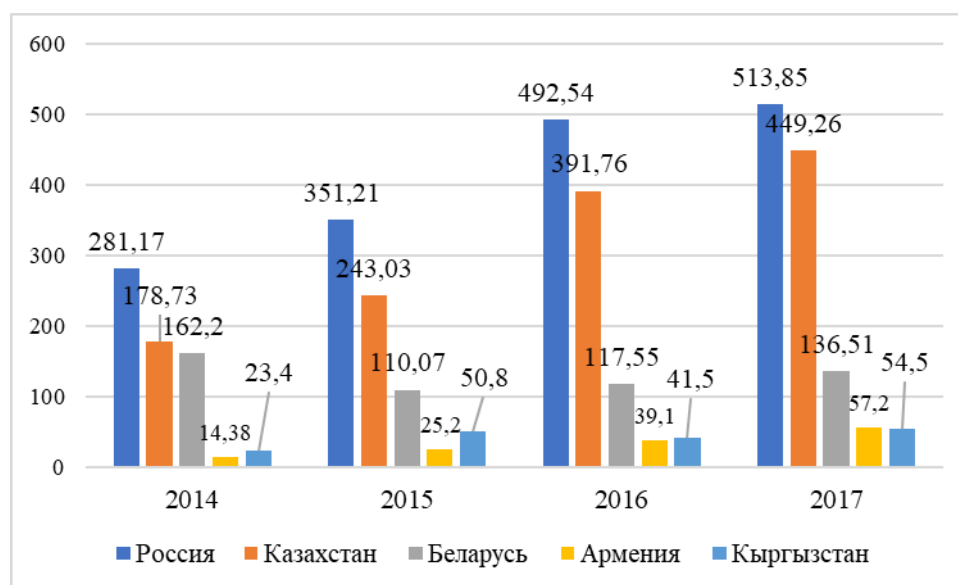


Рис. 3. Экспорт ЕАЭС во внутренней торговле, млрд долл. США [10]

В течение анализируемого периода 2014-2017 гг. страны ЕАЭС продемонстрировали разнообразные тенденции в экспорте на внутренний рынок. Россия демонстрирует устойчивый рост, что связано с увеличением производства и экспорта сырьевых ресурсов, а также с реализацией масштабных инфраструктурных проектов. Рост экспорта Казахстана также впечатляет, что обусловлено активным развитием сельского хозяйства и горнодобывающего сектора, а также успешными инвестициями в модернизацию производств.

Беларусь, напротив, показала резкое снижение в 2015 г., но вновь начала наращивать экспорт, что объяснено улучшением внешнеэкономической политики в связи с вступлением в Евразийский экономический союз (ЕАЭС).

Армения и Кыргызстан демонстрируют постепенный рост, что говорит о развивающихся экономических связях и увеличении объема торговли. В целом,

несмотря на различные экономические реалии, страны ЕАЭС продолжают адаптироваться и находить возможности для торговли внутри региона, что способствует укреплению экономической интеграции.

Таблица 3

Значения показателей стран ЕАЭС до вступления и после [14]

|                           | До вступления (2014г) | После вступления (2015г.) |
|---------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Россия                    |                       |                           |
| ВВП (млрд. долл.)         | 7095,8                | 8084,3                    |
| Средний уровень цен (в %) | 11,4                  | 12,9                      |
| Экспорт (млн. долл)       | 497,8                 | 343,5                     |
| Импорт (млн. долл.)       | 285,2                 | 182,5                     |
| Беларусь                  |                       |                           |
| ВВП (млрд. долл.)         | 778,5                 | 869,7                     |
| Средний уровень цен (в %) | 16,2                  | 17,1                      |
| Экспорт (млн. долл)       | 388                   | 356,8                     |
| Импорт (млн. долл.)       | 347,4                 | 451,2                     |
| Казахстан                 |                       |                           |
| ВВП (млрд. долл.)         | 956,7                 | 988,3                     |
| Средний уровень цен (в %) | 13                    | 15                        |
| Экспорт (млн. долл)       | 402,3                 | 451,1                     |
| Импорт (млн. долл.)       | 267,8                 | 310,2                     |
| Армения                   |                       |                           |
| ВВП (млрд. долл.)         | 559,1                 | 647,2                     |
| Средний уровень цен (в %) | 9                     | 12                        |
| Экспорт (млн. долл)       | 412,5                 | 510,6                     |
| Импорт (млн. долл.)       | 345,1                 | 406,3                     |
| Кыргызстан                |                       |                           |
| ВВП (млрд. долл.)         | 341,2                 | 356,8                     |
| Средний уровень цен (в %) | 8                     | 10                        |
| Экспорт (млн. долл)       | 263,8                 | 270,5                     |
| Импорт (млн. долл.)       | 456,3                 | 541,3                     |

Сравнительный анализ экономических показателей России и Беларуси до и после вступления последней в Таможенный союз в 2014 году показывает, что изменения в экономических потоках и ценах затронули обе страны. В России наблюдается устойчивый рост ВВП. Данные стран Казахстана, Армении и Кыргызстана свидетельствуют о росте валового внутреннего продукта, что указывает на положительные тенденции в экономическом развитии. Рост экспорта в регионе подтверждает, что страны-участницы ЕАЭС активно интегрируются и находят новые рынки сбыта. В то же время увеличение импорта также подчеркивает растущий интерес к зарубежным товарам и технологиям.

Изменения стран -участниц ЕАЭС на таможенную политику после вступления в союз расписано в табл. 4.

Таблица 4

## Изменение таможенной политики после создания союза [8]

| Перечень                             | Сущность                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Единые принципы таможенного контроля | Для стран-участниц Евразийского экономического союза (ЕАЭС) действует общий таможенный кодекс, установлены одинаковые таможенные пошлины, коды ТН ВЭД, специальные, антидемпинговые и компенсационные меры при торговле с третьими странами. Таможенный контроль есть только на внешних границах ЕАЭС.                                                                                                        |
| Упрощение процедур экспорта          | При торговле со странами ЕАЭС не нужно:<br>1. подавать таможенную декларацию;<br>2. платить таможенные сборы и пошлины;<br>3. оплачивать склад временного хранения, потому что груз, минуя таможенный пост, сразу едет в место назначения;<br>4. получать разрешение на перевозку груза и проезд машины;<br>5. оформлять дополнительные сертификаты соответствия, ветеринарного или фитосанитарного контроля. |
| Свободное перемещение рабочей силы   | Граждане стран — участниц союза могут беспрепятственно работать и вести бизнес на территориях друг друга                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Данные показатели повлияли на экономические значения стран-участниц

Таблица 5

## Значения показателей стран ЕАЭС до вступления и после [14]

|                                     | До вступления (2014г) | После вступления (2015г.) |
|-------------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Россия                              |                       |                           |
| Внешнеторговый оборот (млрд. долл.) | 804,7                 | 530,4                     |
| ПИИ (млрд. долл.)                   | 798,6                 | 801,5                     |
| Занятость (в %)                     | 64,5                  | 65,1                      |
| Казахстан                           |                       |                           |
| Внешнеторговый оборот (млрд. долл.) | 681,7                 | 753,9                     |
| ПИИ (млрд. долл.)                   | 768,7                 | 770,8                     |
| Занятость (в %)                     | 70,4                  | 69,2                      |
| Беларусь                            |                       |                           |
| Внешнеторговый оборот (млрд. долл.) | 872,5                 | 653,5                     |
| ПИИ (млрд. долл.)                   | 752,1                 | 753,4                     |
| Занятость (в %)                     | 67,5                  | 66,3                      |
| Армения                             |                       |                           |
| Внешнеторговый оборот (млрд. долл.) | 469,8                 | 478,7                     |
| ПИИ (млрд. долл.)                   | 652,4                 | 670,8                     |
| Занятость (в %)                     | 53,1                  | 52,6                      |
| Кыргызстан                          |                       |                           |
| Внешнеторговый оборот (млрд. долл.) | 361,4                 | 415,9                     |
| ПИИ (млрд. долл.)                   | 608,5                 | 581,5                     |
| Занятость (в %)                     | 64,2                  | 63,1                      |

В результате анализа внешнеторгового оборота, прямых иностранных инвестиций (ПИИ) и занятости в странах ЕАЭС до и после вступления в союз, можно выделить несколько ключевых тенденций. Россия, хотя и столкнулась с заметным снижением внешнеторгового оборота, сумела сохранить стабильные показатели ПИИ и занятости, что говорит о сохранении экономической устойчивости на фоне вызовов. Казахстан продемонстрировал рост внешнеторгового оборота, что может свидетельствовать о его способности эффективно интегрироваться в экономическое пространство союза. Армения и Кыргызстан показали разную динамику: несмотря на увеличение внешнеторгового оборота.

Дальнейшее развитие ЕАЭС принесёт странам-участницам выгоды не только во взаимной торговле, но и во внешней торговле с другими странами благодаря созданию благоприятных условий торговли внутри союза и в дальнейшем формированию более конкурентоспособных рынков на мировой арене.

Интеграционные процессы существенно влияют на таможенную политику, формируя новые правила и механизмы взаимодействия стран. В условиях глобализации, где товарные потоки становятся все более динамичными, интеграция предлагает странам возможность устранить таможенные барьеры, что способствует увеличению объемов торговли и выгоде для потребителей. [13].

#### Библиографический список

1. Бондарев, И.И. Современные тенденции развития интеграционных объединений (на примере МЕРКОСУР) / И. И. Бондарев. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2014. – № 17 (76). – С. 243-245. – URL: <https://moluch.ru/archive/76/13055/>
2. «Влияние торгово-экономической интеграции на таможенное регулирование в цепях поставок» [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-torgovo-ekonomicheskoy-integratsii-na-tamozhennoe-regulirovanie-v-tsepyah-postavok>
3. «Договор о Евразийском экономическом союзе» [Электронный ресурс] URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=472578>
4. Евразийская экономическая комиссия. Статистика ЕАЭС. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr\\_i\\_makroec/dep\\_stat/union\\_stat/Pages/default.aspx](http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr_i_makroec/dep_stat/union_stat/Pages/default.aspx)
5. Зиновьев В. "Экономические союзы и их влияние на международную торговлю". Издательство: Наука, 2021.
6. Огнева, Н.Ф. Развитие интеграционных процессов стран-членов Евразийского экономического союза / Н. Ф. Огнева, И. В. Броян // Вестник евразийской науки. – 2022. – Т. 14. – № 3. – URL: <https://esj.today/PDF/14ECVN322.pdf>

7. Официальный сайт ВАС. [Электронный ресурс] URL: <https://www.eac.int/customs-union>
8. Официальный сайт Евразийской экономической комиссии. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.eurasiancommission.org>.
9. Официальный сайт Министерства иностранных дел Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: [https://www.mid.ru/ru/foreign\\_policy/rso/1739722/](https://www.mid.ru/ru/foreign_policy/rso/1739722/)
10. Официальный сайт «Trade Map» [Электронный ресурс] URL: <https://tradeconomy.ru/>
11. Саидахмедова, Г.Р. Европейский союз: процесс интеграции / Г.Р. Саидахмедова. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2020. – № 4 (294). – С. 419-421. – URL: <https://moluch.ru/archive/294/66577/>
12. «Таможенный компонент международной экономической интеграции» [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tamozhennyy-komponent-mezhdunarodnoy-ekonomicheskoy-integratsii>
13. Эдвардс, А. "Интеграция в евразийском пространстве: вызовы и возможности" // Журнал международных отношений, 2019.
14. «The World Bank Data» [Электронный ресурс] URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=RU>



## РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

УДК 330.342

### Бабкова-Эстеркина А.Д. Системный анализ развития регионов и роль человеческого фактора в управлении клиентскими коммуникациями

System analysis of regional development and the role of the human factor in managing client communications

**Бабкова-Эстеркина Анастасия Дмитриевна**

аспирант кафедры управления персоналом Санкт-Петербургского государственного  
Экономического Университета.

Научный руководитель: **Матвеева Алла Ивановна**

Babkova-Esterkina Anastasia Dmitrievna

Postgraduate student of the Human Resources Management Department of St. Petersburg  
State University of Economics.

Scientific supervisor: Matveeva Alla Ivanovna

**Аннотация.** В статье рассматривается проблема комплексного развития регионов в контексте Четвёртой промышленной революции, а также роль человеческого фактора в совершенствовании управления клиентскими коммуникациями. С опорой на исследования А. И. Матвеевой и соавторов и примеры реализации программ в российских и зарубежных компаниях (ПАО «М.Видео-Эльдорадо», «Сбер», IKEA, Unilever) подчёркивается необходимость сочетания высоких технологий (омниканальные стратегии, искусственный интеллект) с социально-философским и нравственно-ориентированным подходом к развитию персонала. Представленные статистические данные и сравнительные таблицы эффективности показывают, что системный подход к управлению клиентскими коммуникациями и акцент на духовные ценности способны приводить к росту вовлечённости сотрудников на 15–25%, а также к повышению удовлетворённости клиентов, что в конечном итоге укрепляет конкурентоспособность регионов и компаний.

**Ключевые слова:** региональное развитие, креативные индустрии, человеческий фактор, управление клиентскими коммуникациями, омниканальные стратегии, искусственный интеллект, духовно-нравственные ценности, конкурентоспособность.

**Abstract.** The article considers the problem of integrated regional development in the context of the Fourth Industrial Revolution, as well as the role of the human factor in improving the management of customer communications. Based on the research of A. I. Matveeva and co-authors and examples of program implementation in Russian and foreign companies (PJSC «M.Video-Eldorado», «Sber», IKEA, Unilever), the article emphasizes the need to combine high technology (omnichannel strategies, artificial intelligence) with a socio-philosophical and morally oriented approach to personnel development. The presented statistical data and comparative efficiency tables show that a systematic approach to customer communications management and a focus on spiritual values can lead to an increase in employee engagement by 15-25%, as well as increased customer satisfaction, which ultimately strengthens the competitiveness of regions and companies.

**Keywords:** Keywords: regional development, creative industries, human factor, client communication management, omnichannel strategies, artificial intelligence, spiritual and moral values, competitiveness.

Рецензент: Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

## Введение

Современные социально-экономические вызовы, связанные с цифровой эпохой и наступлением Четвёртой промышленной революции (Industry 4.0), требуют не только корректировки стратегий развития регионов и совершенствования корпоративных бизнес-процессов, но и переосмысления духовно-нравственных основ общества, поскольку проблема «вытеснения» духовных ценностей культурой цивилизации, на которую указывают социально-философские исследования, может привести к значительному обеднению ценностной базы и снижению эффективности инновационных преобразований [1; 10].

Важным направлением таких преобразований становится управление клиентскими коммуникациями (Customer Communications Management, CCM), где ключевую роль играет человеческий фактор, т.е. профессиональный и духовно-нравственный потенциал персонала. Исследования указывают, что без комплексного подхода, который учитывал бы не только технологические, но и социально-философские аспекты, внедрение омниканальных стратегий может оказаться малоэффективным [2; 16].

Цель данной работы – осуществить системный анализ влияния человеческого фактора на развитие регионов и совершенствование клиентских коммуникаций в условиях Четвёртой промышленной революции, а также представить сравнительный опыт российских и зарубежных компаний, обеспечивающих многоканальное взаимодействие с клиентами.

Исследования последних лет подчёркивают, что региональное развитие тесно связано с уровнем человеческого капитала и активностью креативных индустрий [3]. А. И. Матвеева указывает на значимость ноосферного и экологического образования в Уральском регионе при становлении цифровой экономики, утверждая, что без опоры на духовно-нравственные ценности рост инноваций может быть недолговечным [4;50]. Параллельно, её совместные работы с коллегами [2; 17] утверждают, что только комплексный подход к управлению клиентскими коммуникациями с применением AI и омниканальных каналов взаимодействия (почта, чат-боты, соцсети, колл-центры) даёт долгосрочный эффект при условии, что персонал обладает как техническими, так и социально-философскими компетенциями.

Зарубежные источники (IKEA, Unilever) подтверждают аналогичные выводы: внедрение высокотехнологичных решений в ритейле и FMCG-секторе требует от сотрудников не только цифровых навыков, но и ориентации на смысл, ценности и умение сотрудничать, что порождает рост удовлетворённости клиентов и устойчивость бизнеса.

## **Методы и методики**

Методологическую основу данного исследования составляет сочетание нескольких взаимодополняющих подходов. Прежде всего, применён системный анализ (Systemic Analysis), позволяющий выявить и структурировать взаимосвязи между уровнем человеческого фактора, социально-экономическим развитием регионов и совершенствованием управления клиентскими коммуникациями. В качестве теоретической базы использовался контент-анализ научных публикаций А.И. Матвеевой и её соавторов, освещающих вопросы креативных индустрий и омниканальных стратегий [1-10]. Кроме того, сравнительный метод позволил провести сопоставление кейсов российских (ПАО «М.Видео-Эльдорадо», «Сбер») и зарубежных (IKEA, Unilever) компаний, чтобы выявить сходные закономерности и различия в формировании эффективной модели управления персоналом и клиентскими коммуникациями. Наконец, статистический метод применялся для количественной оценки показателей вовлечённости сотрудников, текучести кадров и удовлетворённости клиентов на разных этапах внедрения омниканальных решений и искусственного интеллекта.

## **Результаты и обсуждение**

Анализ представленной в Таблице 1 информации позволяет заключить, что все исследуемые компании, внедрившие искусственный интеллект и омниканальные инструменты, фиксируют рост вовлечённости персонала на уровне от 15 до 25% и одновременное снижение текучести кадров в пределах 5–12 пунктов. Определяющим фактором здесь выступает укрепление корпоративных ценностей и реализация учебных программ, ориентированных на этико-нравственные принципы. Так, в «Сбер» корпоративные инициативы, связанные с духовно-нравственной поддержкой сотрудников, обеспечили уменьшение текучести на 8 пунктов параллельно с ростом производительности отдела клиентского обслуживания на 12%. Аналогичные тенденции подтверждаются в научных исследованиях, где подчёркивается важность синтеза технологических инноваций и ценностно-ориентированной подготовки кадров [5],[6], [7],[8], [9]. В то же время, опираясь на ряд публикаций [5], [6], можно отметить, что эффективность цифровой модернизации регионов (включая Уральский) напрямую связана с функционированием системы непрерывного образования и ростом креативных индустрий. Подобные кластеры, формируемые при поддержке местных администраций, способны стимулировать приток перспективной молодёжи, способствовать созданию новых рабочих мест и продвигать инновационные формы культурной самореализации. По данным местных органов управления, при должном внимании к человеческому фактору (программы переподготовки, культурные

инициативы) доля креативной экономики в региональном валовом продукте может увеличиваться на 5–7% в течение трёх лет. Такой подход, предполагающий неразрывное единство технологического развития и социально-философских предпосылок, позволяет обеспечить долговременную конкурентоспособность как отдельных организаций, так и регионов в целом.

Также подобные результаты согласуются с глобальными исследованиями человеческого капитала, проводимыми компанией Gallup, где подчеркивается, что вовлечённость сотрудников способна увеличивать экономические показатели организации на 21% и более [10]. Аналитический обзор Deloitte подтверждает, что предприятия, инвестирующие в развитие персонала наряду с внедрением инновационных технологий, демонстрируют на 30% лучшие результаты в области цифровой трансформации по сравнению с конкурентами [11]. Примером служит IKEA, разработавшая AI-платформу для проектирования интерьеров и одновременно укрепляющая принципы экологической ответственности, что обеспечивает рост клиентской лояльности и удержание кадрового потенциала на стабильно низком уровне текучести [12].

На российском рынке «Сбер» активно продвигает мобильного ассистента «Салют» и комплексные цифровые услуги для клиентов, однако значительный вклад в эффективность компании вносит система внутреннего обучения и духовно-нравственных программ, способствующих снижению текучести и повышению вовлечённости сотрудников [13]. Сходные тренды прослеживаются в ПАО «М.Видео-Эльдорадо», где реализация омниканальных стратегий сопровождалась повышением уровня удовлетворённости персонала и оптимизацией коммуникаций с клиентами [14]. Между тем международная корпорация Unilever в рамках программы «Sustainable Living Plan» показывает, что интеграция социальных и духовных ценностей в корпоративную культуру усиливает социальную ответственность и стимулирует рост инноваций, укрепляя конкурентные позиции компании на мировом рынке [15].

**Таблица 1**

Сравнительные показатели внедрения омниканальных стратегий и роли человеческого фактора

| Компания                | Страна | Технологии (AI, омниканалы)                         | Уровень вовлечённости персонала (рост, %) | Снижение текучести (пунктов) | Ключевой успех человеческого фактора                 |
|-------------------------|--------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------|------------------------------------------------------|
| ПАО «М.Видео-Эльдорадо» | Россия | Внедрение AI для рекомендаций; Email, SMS, WhatsApp | +18                                       | -10                          | Инвестиции в корпоративные ценности, обучение по CRM |

| Компания | Страна         | Технологии (AI, омниканалы)                       | Уровень вовлечённости персонала (рост, %) | Снижение текучести (пунктов) | Ключевой успех человеческого фактора                         |
|----------|----------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| «Сбер»   | Россия         | Ассистент «Салют», чат-боты; Мобильное приложение | +15                                       | -8                           | Духовно-нравственные тренинги, вовлечённость в миссию        |
| IKEA     | Швеция         | AR-приложения, AI-дизайн; омниканальные шоурумы   | +20                                       | -5                           | Социально-экологическая культура, «скандинавские ценности»   |
| Unilever | Великобритания | AI-аналитика, автоматизация цепочек поставок      | +25                                       | -12                          | Программа «Sustainable Living», акцент на этику и сообщество |

### Обсуждение

Результаты, представленные в таблице (Таблица 1), показывают, что внедрение омниканальных инструментов и решений на основе искусственного интеллекта (ИИ) приводит к систематическому росту вовлечённости персонала и одновременно снижает показатели текучести кадров. Похожие выводы содержатся и в других работах, посвящённых влиянию высокотехнологичных решений на внутреннюю организацию предприятий [1; 2]. При этом критическим условием оказались не только технические и аналитические навыки, но и акцент на корпоративных ценностях, включая духовно-нравственные ориентиры, что соответствует идеям о глубинной роли человеческого фактора в цифровую эпоху [10; 11].

Как следует из сравнительных характеристик (см. «Сбер» и ПАО «М.Видео-Эльдорадо»), при организации программ обучения, ориентированных на этико-нравственную составляющую, удаётся добиться не только повышения эффективности, но и существенного укрепления внутрикорпоративной культуры. Такие инициативы коррелируют со снижением текучести кадров на 5–10 пунктов, что согласуется с исследованиями Gallup, в которых подчёркивается влияние вовлечённости и «принадлежности к единой миссии» на экономические и социальные результаты работы компании [10]. Аналитические обзоры Deloitte также свидетельствуют о том, что всестороннее развитие сотрудников — от технической компетентности до ценностных установок — в среднем на 30% повышает шансы на успешную реализацию проектов цифровой трансформации [11].

Зарубежные примеры IKEA и Unilever подтверждают важность сочетания технологических инноваций (AI-аналитика, AR-приложения для проектирования) с идейно-ориентированной корпоративной политикой. Экологичность и социальная

ответственность, присущие скандинавской модели (IKEA) или программе «Устойчивый образ жизни» (Unilever), способствуют росту индекса удовлетворённости и снижают негативные последствия рутинной автоматизации [12; 15]. Согласно результатам исследований Матвеевой А. И., в том числе в области регионального развития, такая модель «технологии плюс ценности» может быть особенно эффективной в контексте Уральского региона и креативных индустрий, где экологическая и социальная составляющие становятся катализаторами инноваций [4; 5]. Следовательно, наилучшие результаты достигаются при условии, что компании не ограничиваются исключительно инструментальными технологиями, а реализуют комплексные программы обучения персонала, включающие цифровые, культурные и духовно-нравственные аспекты [1; 2; 10; 11]. Такой подход, как отмечает Матвеева А. И., способствует укреплению устойчивости компаний к вызовам Индустрии 4.0 и повышает их способность развивать креативные, а также социально значимые проекты [2; 5].

#### **Практические аспекты:**

1. **Кадровая политика:** необходимость не только технического обучения AI- и CRM-инструментам, но и программ, развивающих духовно-нравственные и коммуникативные компетенции персонала.
2. **Региональная поддержка:** создание креативных пространств и акселераторов для инновационных проектов, стимулирующих синергию между технологиями и человеческим потенциалом.
3. **Социокультурные программы:** обязательная интеграция ценностей и морально-этических принципов в корпоративную культуру, что повышает лояльность и мотивацию.

#### **Заключение**

На основании проведённого системного анализа можно заключить, что комплексное развитие регионов и совершенствование клиентских коммуникаций в эпоху Четвёртой промышленной революции требуют особого внимания к человеческому фактору и духовно-нравственным основам корпоративной культуры. Как показывают кейсы «М.Видео-Эльдорадо», «Сбер», IKEA и Unilever, сочетание высокотехнологичных омниканальных решений и AI с ориентацией на ценности и постоянное обучение приводит к увеличению вовлечённости на 15-25% и снижению текучести до 5-12 пунктов.

Для региональной политики это означает необходимость инвестиций в непрерывное образование, креативные индустрии и социально-философские подходы к формированию человеческого капитала. Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку интегрированных моделей оценки влияния духовных ценностей и AI-инструментов на конкурентоспособность компаний и регионов. Таким



образом, представленный опыт подтверждает: только синтез технологий и человеческого фактора даёт устойчивый результат в современной экономике знаний.

#### Библиографический список

1. Матвеева А. И. Проблема «Вытеснения» духовных ценностей культуры цивилизацией: социально-философский анализ // Наука и современность. – 2011. – № 12-30.
2. Матвеева А.И. Глава 1. Анализ состояния проблемы и обоснование необходимости внедрения комплексного подхода к управлению клиентскими коммуникациями // В кн.: Разработка комплексного подхода к управлению клиентскими коммуникациями с использованием омниканальных стратегий и искусственного интеллекта для оптимизации затрат на массовую рассылку / Матвеева А. И., Панов М. А., Ялунина Е. Н.: монография. – Казань, 2025. – С. 9-54.
3. Матвеева А. И. Роль потребностей в активации человеческого фактора // Московский экономический журнал. 2018. №. 5. DOI: <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2018-15003> (дата обращения: 03.04.2025).
4. Матвеева А. И. Социально-экономическое развитие Уральского региона и его влияние на развитие креативных индустрий: сборник трудов конференции. // Социально-экономический ландшафт региона: инвестиции роста : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Красноярск, 20 февр. 2025 г.) / редкол.: М. В. Шестакова [и др.] – Чебоксары: ИД «Среда», 2025. – С. 50-53.
5. Матвеева А.И. Ноосферное и экологическое образование в Уральском регионе в период становления цифровой экономики // Московский экономический журнал. – 2018. – № 5. <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2018-15002> (дата обращения: 03.04.2025).
6. Матвеева А. И., Сарапульцева А. В. П.А. Столыпин: аграрный вопрос и будущее России // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2019. – № 1. – С. 21-23. DOI: 10.24411/2587-6740-2019-11005
7. Благинин В., Матвеева А. Исследовательские фронты: стратегический императив развития российской науки // Московский экономический журнал. 2016. №. 4. С. 54-54. URL:<https://eciencе.ru/ru/nauka/article/74183/view> (дата обращения: 03.04.2025).
8. Матвеева А.И., Саранчин Ю.К. Институционализация социального партнёрства в современной России // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2014. – № 2 (52). – С. 95–100.

9. Матвеева А. И. Homo Sovieticus: миф или реальность // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2013. – № 2 (46). – С. 147–151.
10. Gallup. The State of the Global Workplace: 2022 Report [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.gallup.com/workplace> (дата обращения: 03.04.2025).
11. Deloitte. Workforce Transformation in the New Era [Электронный ресурс]. – 2024. – URL: <https://www2.deloitte.com> (дата обращения: 03.04.2025).
12. IKEA. IKEA launches new AI-powered digital experience... [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.ikea.com> (дата обращения: 03.04.2025).
13. SberStudent. Ассистент «Салют» – 19,5 миллионов пользователей [Электронный ресурс]. – URL: <https://sberstudent.ru/sberseasons-moscow/> (дата обращения: 02.04.2025).
14. ПАО «М.Видео-Эльдорадо». Годовой отчёт за 2022 год [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.mvideoeldorado.ru> (дата обращения: 03.04.2025).
15. Unilever. Sustainable Living Plan [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.unilever.com> (дата обращения: 03.04.2025).

УДК 33

## Иванцева Д. О., Ковалева М.В. Факторный анализ формирования бюджета Хабаровского края: направления развития

Factor analysis of the formation of the budget of Khabarovsk Krai: directions of development

**Иванцева Д.О.,**

студент специалитета,

Дальневосточный институт управления РАНХиГС при Президенте РФ

**Ковалева М.В.,**

канд. экон. наук, доцент,

доцент кафедры экономики и цифровых технологий,

Дальневосточный институт управления РАНХиГС при Президенте РФ

Ivantseva D. O.,

a student of the specialty, Far Eastern Institute of Management RANEPA under the President of the Russian Federation

Kovaleva M.V.,

Candidate of Economics sciences, associate professor, Associate Professor of the Department of Economics and digital technologies, Far Eastern Institute of Management RANEPA under the President of the Russian Federation

**Аннотация.** В работе рассматривается структура доходов регионального бюджета Хабаровского края, приводится динамика поступлений данного бюджета. Для более полной картины проводится анализ Хабаровского края в составе Дальнего востока, исследуются регионы ДФО по количеству поступающих дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности субъектов РФ. А также описываются причины зависимости ДФО от федерального бюджета. На основе анализа проблемных ситуаций предлагаются возможные меры повышения доходности бюджета Хабаровского края.

**Ключевые слова:** Хабаровский край, дотации, региональный, федеральный бюджеты, дотации, инвестиции, экономический рост, финансовая устойчивость, ликвидность, государственно – частное партнерство, налоговые льготы, дефицит, финансовые ресурсы, собственные доходы, регулирующие доходы.

**Abstract.** The paper considers the structure of revenues of the regional budget of the Khabarovsk Territory, and provides the dynamics of revenues from this budget. For a more complete picture, an analysis of the Khabarovsk Territory as part of the Far East is carried out, the regions of the Far Eastern Federal District are studied according to the number of incoming subsidies to equalize the budgetary security of the subjects of the Russian Federation. It also describes the reasons for the dependence of the Far Eastern Federal District on the federal budget. Based on the analysis of problematic situations, possible measures to increase the profitability of the budget of the Khabarov region are proposed.

**Keywords:** Khabarovsk Territory, subsidies, regional, federal budgets, subsidies, investments, economic growth, financial stability, liquidity, public-private partnership, tax benefits, deficit, financial resources, own revenues, regulatory revenues.

**Рецензент:** Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

## Введение

Актуальность: на данный момент времени, в таком регионе Дальнего Востока, как Хабаровский край существует объективная проблема – сравнительно низкая бюджетная обеспеченность субъекта. Поэтому наблюдается отставание Хабаровского края по величине бюджетных доходов в сравнении со среднероссийским уровнем, это при действии программы приоритетности развития ДФО.

Цель данной работы – проанализировать доходность бюджета Хабаровского края для принятия эффективных управленческих решений.

Задачи:

- рассмотреть экономическую сущность бюджета в современных условиях;
- проанализировать распределение дотаций, инвестиций по регионам Дальнего Востока РФ;
- предложить оптимальные меры для повышения доходности бюджета Хабаровского края.

Объект исследования: процессы формирования доходной части бюджета Хабаровского края.

Предмет исследования: принципы, методы, формы и инструменты управления взаимоотношениями регионального и федерального бюджета.

Методология – в данной работе применялись различные методы исследования: сбора фактов, анализа, сравнения, синтеза, аналогии.

Эмпирическая база исследования – Бюджетный кодекс Российской Федерации, научные статьи, статистические данные по количеству дотаций в ДФО с 2016 года по 2020 год и инвестиций в основной капитал, доля инвестиций в основной капитал к ВРП.

Полученные результаты – предложены и аргументированы рекомендации для повышения доходности бюджета Хабаровского края с возможным принятием действенных мер, которые будут способствовать экономическому развитию Хабаровского края, и города Хабаровска, в частности, повышению качества жизни жителей региона.

Региональные бюджеты – важнейшая составляющая финансовой системы Российской Федерации. Так, роль бюджетов в социальном и экономическом развитии субъекта можно объяснить следующими параметрами.

Концентрация финансовых ресурсов в бюджетах субъектов РФ обеспечивает представительным и исполнительным органам власти регионов финансовую основу для осуществления своих полномочий (Конституция РФ). Через бюджет формируются денежные фонды административно-территориального образования, что гарантирует выполнение задач общего для них назначения и создает финансовую основу для

выполнения функций органов власти субъектов Федерации. Создание бюджетов субъектов, также концентрация в них денежных ресурсов позволяет регионам страны формировать и проявлять свою финансовую и экономическую самостоятельность в части расходования бюджетных средств. Что является важным аспектом, обеспечивающим поддержание и развитие учреждений здравоохранения, образования, дорожного хозяйства, культуры, искусства.

Финансовые средства бюджетов регионов используются для обеспечения направленного экономико-социального развития этих территорий. Для этого разрабатываются, реализуются региональные программы экономического и социального развития региона, такие как благоустройство поселков, деревень, городов, улучшение дорожной сети, поддержание историко-культурных объектов. Возможность органов власти определенного субъекта регулировать (сокращать или увеличивать) нормативы финансовых затрат на оказание государственных и муниципальных услуг в непроизводственных организациях при наличии в их распоряжении финансовых ресурсов. Сосредотачивая долю финансовых ресурсов в бюджете субъекта, региональные представительные и административные органы власти способны сосредоточить финансовые ресурсы на решении главных стратегических задач и развитии приоритетных направлений региональной экономики, промышленности, сельского хозяйства и другие.

Маркина Е. В. считает, что региональный бюджет — фонд денежных средств, который предназначен для реализации функций и задач, возложенных на органы власти субъектов РФ [11, с. 48]. Коваленко Е. Г. считает, что региональный бюджет — определённая форма образования, расходования денежных средств, необходимых для выполнения задач и функций, отнесенных к предметам ведения субъектов РФ [13, с. 98]. По мнению Ахматьяновой Э. Р., бюджет является одним из инструментов государственного регулирования экономики, позволяющих эффективно поддерживать высокий уровень современного развития экономики и экономической безопасности при достаточно высокой пополняемости бюджета [12, с. 96]. Согласно Бюджетному кодексу Российской Федерации, доходы местных бюджетов обычно состоят из собственных доходов и регулирующих доходов. К собственным доходам относятся – местные налоги и сборы: налог на имущество организаций, налог на игорный бизнес и транспортный налог. Собственные доходы: это доходы от использования имущества, принадлежащего субъектам Российской Федерации, также и поступления от платных услуг, оказываемых бюджетными учреждениями, которые находятся в ведении органов государственной власти субъекта.

Что касается регулирующих доходов, то – это отчисления от федеральных налогов и сборов, зачисляемых в бюджеты субъектов Российской Федерации в соответствии с

актуальными критериями, установленными Федеральным законом о федеральном бюджете на очередной год и плановый, субсидии, дотации, трансферты, получаемые за счет средств федерального бюджета [1].

Выделяются основные направления распределения средств бюджета субъектов, которые заключаются в следующем: обеспечение функционирования законодательных и исполнительных органов власти субъектов Российской Федерации; выплата и погашение государственного долга субъектов РФ; организация выборов и референдумов в субъектах РФ; обеспечение реализации региональных целевых программ; установление государственной собственности субъектов РФ; осуществление международных и внешнеэкономических связей субъектов РФ.

Самый большой (по территории) округ в Российской Федерации – Дальневосточный федеральный округ, площадь которого – 6 952,6 тыс. кв. км. (это составляет 40,6% от всей территории РФ). Население ДФО 7 902 613 человек (5,3% от всего населения России). Столицей данного федерального округа является г. Владивосток. ДФО включает в себя 11 субъектов России: Республика Саха (Якутия), Республика Бурятия, Камчатский край, Забайкальский край, Хабаровский край, Приморский край, Амурская область, Магаданская область, Сахалинская область, Еврейская автономная область и Чукотский автономный округ. В перечисленных субъектах особо развиты такие отрасли экономики, как судостроение, угольная, лесная, рыбная промышленность, животноводство [3, с. 94]. На Дальнем востоке есть много существенных проблем, препятствующих развитию экономики: малонаселенность, низкий уровень реальной заработной платы по сравнению с западными регионами страны. Регионы ДВ РФ объективно не имеют ресурсов для дополнительных инвестиций в инфраструктуру и расширения мер по стимулированию экономического развития, расходы на душу населения в этих регионах несколько ниже, чем в среднем по стране.

Все это препятствует финансово-экономическому развитию Дальнего Востока. Доходы бюджета регионов состоят из налоговых, неналоговых доходов и безвозмездных поступлений. Так количество безвозмездных поступлений из государства в региональном бюджете Дальнего Востока увеличивается к 2020 году.

На Дальнем востоке есть много существенных проблем, препятствующих развитию экономики: малонаселенность, низкий уровень реальной заработной платы по сравнению с западными регионами страны. Регионы ДВ РФ объективно не имеют ресурсов для дополнительных инвестиций в инфраструктуру и расширения мер по стимулированию экономического развития, расходы на душу населения в этих регионах несколько ниже, чем в среднем по стране. Все перечисленные проблемы препятствуют финансово-экономическому развитию Дальнего Востока.



Доходы бюджета регионов состоят из налоговых, неналоговых доходов и безвозмездных поступлений. Так количество безвозмездных поступлений из государства в региональном бюджете Дальнего Востока увеличивается к 2020 году, что показано в таблице 1 и на рисунке 1.

Таблица 1

Количество дотаций в ДФО с 2016 года по 2020 год

| Регион                       | Период, год |        |       |        |        |
|------------------------------|-------------|--------|-------|--------|--------|
|                              | 2016        | 2017   | 2018  | 2019   | 2020   |
| Республика Саха (Якутия)     | 43,189      | 35,994 | 43,94 | 46,907 | 51,598 |
| Камчатский край              | 37,487      | 35,28  | 39,36 | 37,39  | 41,129 |
| Республика Бурятия           | 12,723      | 13,347 | 18,3  | 19,875 | 21,454 |
| Чукотский автономный округ   | 10,756      | 10,101 | 9,77  | 11,24  | 12,353 |
| Забайкальский край           | 6,926       | 6,744  | 12,13 | 11,975 | 12,918 |
| Приморский край              | 4,172       | 3,187  | 8,52  | 8,72   | 9,375  |
| Хабаровский край             | 3,16        | 2,284  | 6,77  | 6,432  | 6,405  |
| Магаданская область          | 5,537       | 4,528  | 4,98  | 4,729  | 4,504  |
| Амурская область             | 1,508       | 1,122  | 3,6   | 3,615  | 3,506  |
| Еврейская автономная область | 1,202       | 0,72   | 1,89  | 1,795  | 1,975  |
| Сахалинская область          | 0           | 0      | 0     | 0      | 0      |

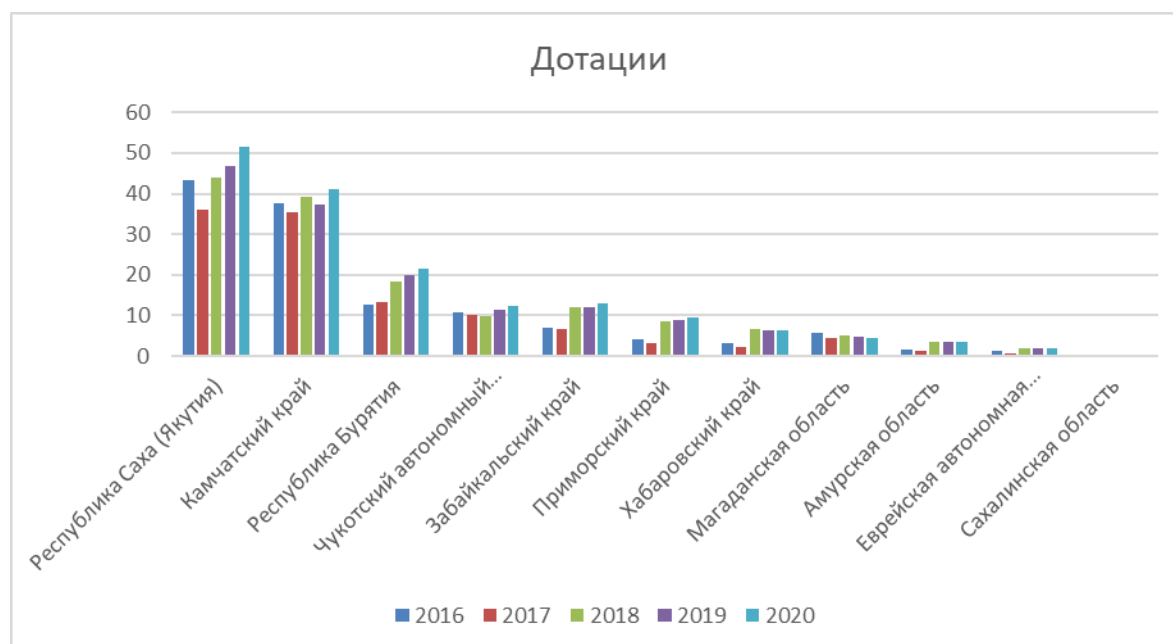


Рисунок 1 – Динамика дотаций в ДФО с 2016 года по 2020 год

Больше всего дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности субъектов РФ из ДФО получают республика Саха (Якутия), это объяснимо, учитывая ее огромную

территорию и плохое транспортное сообщение на севере, а также Камчатский край – во многом объясняется структурой местной экономики, основным источником которой является рыболовство. Доля налоговых и неналоговых доходов по регионам в общих доходах России снизилась в среднем на 12 п. п., а в ДФО – на 14 п. п. в 2020 году и это следствие дополнительных трансфертов федерального бюджета во время пандемии.

Одной из главных проблем в развитии ДФО, включая Хабаровский край является то, что он зависит от центра в финансовой и экономической составляющих. Хабаровский край по сравнению с другими субъектами Дальнего востока занимает промежуточное положение между сильной и слабой зависимостью от дотаций.

Экономический рост и экономическое развитие взаимосвязанные понятия, но по значению разные. Что касается экономического роста, то статистика говорит о том, что происходит устойчивый рост экономики на протяжении всего времени, но при этом рост слабый. По России он такой с 2011 года, при этом на экономике Дальнего Востока отрицательно это никак не сказывается.

Для того чтобы добиться высокого темпа роста, требуется немного времени, достаточно лишь на постоянной основе поддерживать высокий прирост государственных инвестиций. Тогда и высокий темп роста будет гарантирован с определенным значением мультипликатора. Но в любом случае при одном экономическом росте не произойдет никаких положительных сдвигов в развитии Дальнего Востока: бизнес не будет развиваться в нужном направлении, доходы не увеличатся, качество жизни останется на прежнем уровне, рост конкурентной производимой продукции не будет происходить в ряде случаев.

Наблюдается тенденция – за прошедшие десять лет совокупный показатель профицита бюджетов регионов ДВ был положительным только в 2018, 2019 г. Г. Бюджет субъектов ДФО в 2020 г. Исполнен с дефицитом 35,4 млрд руб. Расходы составили 1350,0 млрд руб., доходы – 1314,6 млрд руб. В динамике видно, что регионы имеют три тенденции развития. У одних регионов высокий уровень инвестиций, у вторых среднестатистический, а третьи не привлекают инвестиции.

По данным ФНС России, по Дальневосточному федеральному округу поступление налогов, сборов и иных обязательных платежей в 2020 г. По сравнению с предыдущим периодом 2019 г. сократилось на 2,6% и составило 967,2 млрд руб., как показано в таблице 2.

Таблица 2

## Инвестиции в основной капитал, проценты

|                                    | 2016     |     | 2017      |     | 2018      |     | 2019      |     | 2020     |     |
|------------------------------------|----------|-----|-----------|-----|-----------|-----|-----------|-----|----------|-----|
| Российская Федерация, млрд. рублей | 14639,8  | 100 | 15966,8   | 100 | 17595,0   | 100 | 19318,8   | 100 | 11920,6  | 100 |
| Дальневосточный федеральный округ  | 985157,2 | 6,7 | 1217355,9 | 7,6 | 1394467,3 | 7,9 | 1575853,6 | 8,2 | 957594,1 | 8,0 |
| Республика Бурятия                 | 275273,1 | 1,9 | 384853,3  | 2,4 | 48753,6   | 0,3 | 71128,0   | 0,4 | 36849,1  | 0,3 |
| Республика Саха (Якутия)           | 33344,4  | 0,2 | 37110,9   | 0,2 | 403427,3  | 2,3 | 381146,5  | 2,0 | 177021,0 | 1,5 |
| Забайкальский край                 | 123500,0 | 0,8 | 125700,0  | 0,8 | 90057,7   | 0,5 | 86666,8   | 0,4 | 75364,9  | 0,6 |
| Камчатский край                    | 115078,3 | 0,8 | 117191,9  | 0,7 | 39278,7   | 0,2 | 47240,8   | 0,2 | 36608,3  | 0,3 |
| Приморский край                    | 128483,3 | 0,9 | 186624,1  | 1,2 | 141858,9  | 0,8 | 179355,5  | 0,9 | 119666,5 | 1,0 |
| Хабаровский край                   | 38887,7  | 0,3 | 44183,8   | 0,3 | 129645,8  | 0,7 | 161488,3  | 0,8 | 131492,6 | 1,1 |
| Амурская область                   | 247985,6 | 1,7 | 299467,1  | 1,9 | 239705,2  | 1,4 | 339933,6  | 1,8 | 197665,6 | 1,7 |
| Магаданская область                | 12858,9  | 0,1 | 10454,9   | 0,1 | 51512,4   | 0,3 | 35797,2   | 0,2 | 24016,9  | 0,2 |
| Сахалинская область                | 9745,8   | 0,1 | 11769,9   | 0,1 | 218339,0  | 1,2 | 231700,6  | 1,2 | 134479,1 | 1,1 |
| Еврейская авт. область             | 12858,9  | 0,1 | 11769,9   | 0,1 | 16821,1   | 0,1 | 15489,8   | 0,1 | 7714,3   | 0,1 |
| Чукотский авт. округ               | 8765,8   |     | 10454,9   |     | 15067,6   | 0,1 | 25906,3   | 0,1 | 16715,8  | 0,1 |

Регионы с высоким уровнем инвестиций – это Чукотский автономный округ, Сахалинская область, Амурская область. К примеру, в Амурской области за последнее время развиваются проекты по переработке, а также транспортировке природного газа (Амурский ГПЗ); Регионы со среднестатистическим уровнем привлекаемых инвестиций – это Камчатский край, Магаданская область, республика Саха (Якутия). Имеются значительные инвестиции в основной капитал, но регионы отстают по другим показателям бюджета. В данных регионах существуют трудности с долгами бюджета или с низкой ликвидностью. Регионы, которые не привлекают инвестиции – это Республика Бурятия, ЕАО, Забайкальский край, соответственно они имеют низкий уровень инвестиций. Имеется в данных регионах высокая долговая нагрузка, отсутствует рост доходов. Хабаровский край также можно отнести к региону со среднестатистическим уровнем привлекаемых инвестиций, исходя из данных таблицы 2.

Прослеживается тенденция накопления долга на ДВ, что связывается с большой зависимостью региона от добывающей промышленности. Сегмент добычи полезных ископаемых – преобладающий в экономике ДФО – 28,8% ВРП дальневосточных регионов в 2019 году, как показано в таблице 3 и на рисунке 2.

Таблица 3

## Доля инвестиций в основной капитал к ВРП

| Период, год |      |      |      |      |
|-------------|------|------|------|------|
| 2016        | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| 25          | 27,5 | 25,8 | 27,8 | 27,3 |
| 15,1        | 18,8 | 18,8 | 25,5 | 21,5 |
| 31          | 41,1 | 35,8 | 34,3 | 22,7 |
| 30,7        | 31,4 | 26,5 | 26   | 29,8 |
| 16,6        | 17,1 | 15,3 | 16,7 | 19,8 |
| 15,2        | 14,4 | 15   | 17   | 20,9 |
| 17,9        | 17,4 | 18,9 | 22,1 | 28,3 |
| 43,6        | 64,3 | 75,2 | 86,2 | 76,5 |
| 27,2        | 27,1 | 32,7 | 19,2 | 16,6 |
| 31,5        | 27   | 18,6 | 20,3 | 23   |
| 26,6        | 20   | 31,4 | 27,9 | 26   |
| 17,7        | 17,2 | 20,8 | 28,6 | 26,2 |

Из всех субъектов федерального округа только Сахалинская область имеет более высокую долю собственных доходов, чем в среднем по стране. Так, получается, что сложившаяся структура ВРП регионов ДФО показывает, что их бюджеты зависимы от рынка полезных ископаемых, в первую очередь нефть, уголь, металлы. Из рисунка 2 следует, что бюджет Хабаровского края довольно сильно зависим от рынка полезных ископаемых.



Рисунок 2 – Динамика инвестиций в основной капитал к ВРП

Стимулирование наполнения доходной части бюджета ДФО можно с помощью модернизации производственного, транспортного и строительного секторов и увеличения государственных инвестиций в ключевые отрасли, трансграничную, логистическую и социальную инфраструктуру. А также — это привлечение большого количества частных инвестиций в местные производства с высокой добавленной стоимостью. Необходимо для этого также увеличить не сырьевой экспорт, вместе с этим увеличивать производительность труда в федеральном округе.

Согласно Национальной программе развития Дальнего Востока –считается, что, если до 2025 года привлечь инвестиции на 11, 5 трлн руб. – это станет толчком к увеличению их показателя в ВРП (с 30% - до 50%) [2]. Этот приток может быть обеспечен такими секторами экономики ДФО, как горнодобывающий, нефтегазовый, лесной, рыболовный, авиационный, сельскохозяйственный, транспортный, логистический и, конечно, судостроительный. Но существуют административные препятствия, которые этому мешают, но сейчас их готовятся снимать.

В настоящее время в ДФО только внедряется механизм и специальные условия привлечения иностранных инвестиций. Несомненно, то, что очень важно за следующие три года увеличить конкурентоспособность региона. Следует улучшать инвестиционный климат ДФО. Так, после введения специальных режимов, произошел рост инвестиций на Дальний Восток России, но этого мало, так как данная территория требует большего.

Если регионы начнут зарабатывать сами, собирать с каждым разом больше налогов, то никакого эффекта не произойдет и при действующей системе распределения ничего не поменяется. Для развития регионов ДФО необходимо реформировать налоговую систему, налоговую ставку, а также систему управления. Соответственно, это и относится к Хабаровскому краю [3]. Так в 2020 году доходы бюджета Хабаровского края были равны 101,6 млрд руб., что является более низким уровнем по сравнению с 2019 годом (на 0,2%, то есть на 207 млн руб. меньше). Что касается расходов, то в 2020 году они составили около 155 млрд руб. – произошел рост на 13%. Бюджет Хабаровского края получил средств из федерального бюджета государства в 2020 году по сравнению с 2019 годом на 57% больше, а это 17,7 млрд руб., соответственно [4].

Так, расходы бюджета Хабаровского края на 2021 год составили более 134 млрд руб. – это сделало бюджет субъекта ДФО (Хабаровский край) профицитным. Доходы бюджета данного субъекта были равны 140,6 млрд руб., а расходы составили 134,8 млрд руб., что также показывает на профицитность бюджета Хабаровского края.

Наряду с анализом доходов (неналоговых и налоговых, дотаций), расходов также применяется анализ бюджетных коэффициентов. Метод бюджетных коэффициентов позволяет наиболее полно и точно выявлять тенденции, происходящие в бюджете

субъектов РФ. Расчет бюджетных коэффициентов по Хабаровскому краю представлен в таблице 4.

Коэффициент бюджетной устойчивости в период 2016-2022 года больше 0,5 - это значит, что доля налоговых и неналоговых доходов в территориальном бюджете достаточно высока, что отражает финансовую независимость Хабаровского края за весь период, при этом на протяжении семи лет наблюдается тенденция уменьшения коэффициента бюджетной устойчивости, поэтому в 2022 году Хабаровский край стал более финансово зависим по сравнению с 2016 годом. Коэффициент покрытия расходов показывает, что до 2020 года край не мог в полной мере покрывать расходы в полном объеме, ситуация изменилась в 2021 и 2022 году, субъект Дальнего Востока покрывал расходы в полном объеме и еще оставалась некоторая доля неизрасходованных доходов. Согласно расчетам коэффициента бюджетной задолженности, небольшой уровень задолженности бюджета наблюдался в период 2016-2020 гг., а в 2021 и 2022 годах задолженности и вовсе не было.

Таблица 4

Бюджетные коэффициенты по Хабаровскому краю за 2016-2022 гг.

| Бюджетный коэффициент                | Год  |      |      |      |      |      |      |
|--------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
|                                      | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| Коэффициент бюджетной устойчивости   | 0,79 | 0,77 | 0,73 | 0,72 | 0,62 | 0,69 | 0,68 |
| Коэффициент финансовой независимости | 3,83 | 3,38 | 2,70 | 2,56 | 1,60 | 2,18 | 2,12 |
| Коэффициент бюджетной зависимости    | 0,21 | 0,23 | 0,27 | 0,28 | 0,38 | 0,31 | 0,32 |
| Коэффициент бюджетной окупаемости    | 0,95 | 0,94 | 0,91 | 0,97 | 0,97 | 1,04 | 1,02 |
| Коэффициент покрытия расходов        | 1,06 | 1,06 | 1,10 | 1,03 | 1,03 | 0,96 | 0,98 |
| Коэффициент бюджетной задолженности  | 0,05 | 0,06 | 0,09 | 0,03 | 0,03 | -    | -    |

Коэффициент бюджетной зависимости за весь рассматриваемый период 2016-2022 года хоть и меньше 0,4, но заметно увеличивается с каждым годом, за семь лет он вырос на 0,12, данный рост свидетельствует о том, что у края увеличилась зависимость бюджета от безвозмездных поступлений. Коэффициент финансовой независимости сократился в период 2016-2022 года на 1,71 – это свидетельствует о том, что уровень зависимости от федерального бюджета стал больше, чем был до этого. Судя по



коэффициенту бюджетной окупаемости, бюджет Хабаровского края не сбалансирован: так в период 2016–2020 года он был дефицитным, а в 2021–2022 году стал профицитным.

Таким образом видно, что в Хабаровском крае ситуация с бюджетом улучшилась к 2021 году. Но несмотря на то, бюджет перестал быть дефицитным и задолженность отсутствовала, на данный момент есть достаточно много проблем: одна из них то, что пополняемость бюджета Хабаровского края достаточно сильно зависит от безвозмездных поступлений, другой проблемой является тот факт, что за весь анализируемый период увеличивается финансовая зависимость от федерального бюджета.

Анализ, проведенный при помощи метода бюджетных коэффициентов подтвердил ранее выше произведенный анализ и показал, что для разрешения вышеуказанных проблем необходимо поддерживать и дальше состояние профицитности бюджета (стремиться к сбалансированности бюджета) и принимать меры по увеличению доходной части бюджета Хабаровского края

Чтобы повысить доходность бюджета Хабаровского края возможно принятие следующих мер:

- повысить отчисления от федеральных налогов (и сборов) в бюджет Хабаровского края;
- увеличить ставки транспортного налога (в пределах федерального налогового законодательства). Возможна отмена льгот для элитного и мощного автотранспорта;
- снизить тарифы на энергоносители для предприятий Хабаровского края и установить их на уровне центральных районов России. В связи с высокими тарифами на энергоносители продукция, выпущенная предприятиями Хабаровского края, неконкурентоспособная с продукции, выпущенной предприятиями центральных районов России. В такой ситуации происходит недополучение доходов бюджетом Хабаровского края;
- потери бюджета Хабаровского края от теневого сектора экономики составляют значительную часть. Поэтому необходимо принять меры по искоренению теневой экономики, нелегального бизнеса.
- в субъекте РФ необходимо создавать новые предприятия, развивать малый и средний бизнес, создавать комфортные условия для ведения предпринимательства, создавать рабочие места. Все эти меры будут способствовать формированию бюджета субъекта РФ за счет налоговых выплат.

### **Заключение**

Региональный бюджет – это важнейшая составляющая финансовой системы страны, он очень важен в социальном и экономическом развитии субъекта.

На основе полученных выводов о зависимости большей части субъектов ДФО (в том числе и Хабаровского края), можно заключить, что самостоятельность в формировании регионального бюджета – это то, к чему должен стремиться Хабаровский край, ведь в случае снижения количества федеральных трансфертов регион сможет самостоятельно справляться в решении своих финансовых проблем.

Таким образом, в ходе написания данной работы мы пришли к выводу, что все выше предложенные меры важны для принятия, так как они будут способствовать экономическому развитию Хабаровского края. Принимая эти меры к региону данного субъекта, будет обеспечен не только высокий уровень экономического развития, но и еще произойдет существенное возрастание уровня экономической безопасности, что так важно на сегодняшний день, вследствие специфики экономической безопасности и ее огромного влияния на всевозможные социально-негативные явления (бедность, преступность и другие).

#### Библиографический список

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации : Федеральный закон от 31 июля 1998 г. N 145-ФЗ : принят Государственной Думой 16 июля 1998 г. : одобрен Советом Федерации 17 июля 1998 г. : [в ред. От 4 августа 2023 г.] URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/) (дата обращения: 21.10.2023).
2. Распоряжение Правительства РФ от 24 сентября 2020 г. № 2464-р Об утверждении Национальной программы социально-экономического развития Дальнего Востока на период до 2024 г. и на перспективу до 2035 г. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/) (дата обращения: 21.10.2023).
3. Васюнина М.Л. Межбюджетные трансферты решениям Российской Федерации: современные проблемы и приоритеты // Дайджест-финансы. 2019. №2 (250).
4. Арланова О. И., Зотиков Н. З., Львова М. В. Местные бюджеты: проблемы формирования // Вестник евразийской науки. 2019. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mestnye-byudzhety-problemy-formirovaniya> (дата обращения: 21.10.2023).
5. Игонина Л. Л., Кулинич В. В. Формирование доходов региональных бюджетов // Вестник Академии знаний. 2022. №2 (49).- С. 19-25
6. Имажап Б. Ю. Доходы и расходы федерального бюджета Российской Федерации / Б. Ю. Имажап, Ю. А. Иванова. // Молодой ученый. — 2018. — № 15 (201). — С. 19-22.
7. Коваленко Е. Г., Полушкина Т. М., Якимова О. Ю., Акимова Ю. А. Региональная экономика и управление: Учебное пособие. 3-е изд., перераб. и доп. — СПб.: Питер, 2018.

8. Кулакова Н. В. Высокодотационные бюджеты: финансово-бюджетное состояние и проблемы выравнивания бюджетной обеспеченности / Таштамиров М. Р., Кулакова Н. В. // Вестник Чеченского государственного университета, 2019. - Т. 35. - № 3. - С. 58-65.
9. Маркина Е. В. Теория и практика : учебник для вузов — 3-е изд., испр. — М.: КНОРУС, 2023. — 500 с. — URL: <https://urait.ru/viewer/finansovye-i-denezhno-kreditnye-metody-regulirovaniya-ekonomiki-teoriya-i-praktika-511073#page/1> (дата обращения: 21.10.2023).
10. Нурмухаметов И. М., Ахматьянова Э. Р. Основные направления бюджетной политики на 2016 год и на плановый период 2017–2018 гг. по оптимизации затрат бюджета // Вестник Марийского государственного университета. Серия «Сельскохозяйственные науки. Экономические науки». 2016. № 1 (5). С. 96–99
11. Панкратова А. Г. Экономическая сущность регионального бюджета и его функции / А. Г. Панкратова. — Текст // Молодой ученый. — 2019. — № 42 (280). — С. 208-210. — URL: <https://moluch.ru/archive/280/63237/> (дата обращения: 22.10.2023).
12. Сулейманов М. М. Особенности формирования региональных бюджетов / М. М. Сулейманов, З. А. Салимханов. // Экономика, управление, финансы : материалы V Междунар. науч. конф. (г. Краснодар, август 2015 г.).
13. Федорова А. Ю., Дорожкина Н. И., Турбина Н. М. Особенности формирования регионального бюджета // Социально-экономические явления и процессы. 2018. №5. С.45-46
14. Хамурадов М.А., Хасанов И. А. Региональный бюджет: источники формирования и эффективность исполнения// Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. №5-3. С. 22-25
15. URL:<https://minfin.gov.ru/ru/performance/r>  
gions/mb/mb2022\_2024/?id\_38=134942raspredelenie\_dotatsii\_na\_vyravnivanie\_byudzhetho  
i\_obespechenoti\_subektov\_rossiiskoi\_federatsii\_na\_2022\_god\_i\_planovyi\_period\_2023\_i\_2  
024\_godov (дата обращения: 21.10.2023).
16. URL:<https://metaprom.ru/articles/a485-dalnevostochnyy-federalnyy-okrug-promyshlennost-dalnego-vostoka/> (дата обращения: 21.10.2023).
17. URL:[https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Dalnevost-fo\\_2k-2022.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Dalnevost-fo_2k-2022.pdf)  
(дата обращения: 21.10.2023).
18. URL:<https://sakh.online/news/18/2023-01-28/sahalinskaya-oblast-stala-liderom-po-prirostu-sovokupnyh-dohodov-357911> (дата обращения: 21.10.2023).
19. URL:<https://www.gazprommap.ru/amurskaya/> (дата обращения: 21.10.2023).
20. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-formirovaniya-i-ispolneniya-byudzheta-moskovsoy-oblasti-na-sovremennom-etape> (дата обращения: 21.10.2023).

## ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

УДК 33.338.1

### Гайдукова В.В. Практические аспекты цифровой экономики через массовые экономические медиакоммуникации

Practical aspects of the digital economy through mass economic media communications

**Гайдукова Валерия Вадимовна**

Кандидат экономических наук

Заведующая лабораторией «Медиаграмотности и исследований»  
Мариупольский государственный университет имени А.И. Куинджи

Gaidukova Valeria Vadimovna

Candidate of Economic Sciences

Head of the Laboratory of "Media Literacy and Research"

A.I. Kuindzhi Mariupol State University

**Аннотация.** Целью работы является определение конечных результатов современных коммуникационных практик, возникших в результате цифровизации экономики.

**Задачи.** Изучение понятия экономических медиакоммуникаций в цифровом обществе.

**Методы.** Экономическая коммуникация, которая, является элементом исследовательского поля медиаисследователей, расширяет свои границы, становится платформой для новой, цифровой экономики.

**Гипотеза исследования.** Заключаются в изучении коммуникационных практик, проблематику сетевых СМИ, которая становится едва ли не самой актуальной в настоящее время.

**Полученные результаты** могут быть применены для экономического взаимодействия между самими представителями аудитории. Интеллектуальный потенциал общества, должен развиваться в направлении накопления новой экономической информации и технологий, ведения сетевого бизнеса, выработки нравственных ограничений.

**Выводы.** Цифровая экономика через экономические медиакоммуникации, вызывает социальные последствия, поднимает проблемы нравственные, этические, социальные, экономические.

**Достигнутые результаты.** Данная статья призвана обратить внимание еще на одну сторону функционирования сетевых практик, а именно, взаимосвязи коммуникаций и экономики – массовую экономическую медиакоммуникацию.

**Ключевые слова:** Медиакоммуникации, массовые экономические коммуникации, цифровая экономика, медиаисследования, интеллектуальный потенциал, цифровое общество, цифровизация.

**Abstract.** The purpose of the work is to determine the final results of modern communication practices that have arisen as a result of the digitalization of the economy.

**Objectives** Studying the concept of economic media communications in a digital society.

**Methods.** Economic communication, which is an element of the research field of media researchers, is expanding its boundaries, becoming a platform for a new, digital economy.

**Research hypothesis.** Consist of studying communication practices, the problems of online media, which are becoming perhaps the most relevant at the present time.

**The results obtained** can be applied to economic interaction between the audience representatives themselves. The intellectual potential of society should develop in the direction of accumulating new economic information and technologies, running a network business, and developing moral restrictions.

**Conclusions.** The digital economy through economic media communications causes social consequences, raises moral, ethical, social, and economic issues.

*Achieved results. This article aims to draw attention to another aspect of the functioning of network practices, namely, the relationship between communications and economics – mass economic media communication*

**Keywords:** *Media communications, mass economic communications, digital economy, media studies, intellectual potential, digital society, digitalization.*

Рецензент: Булгакова Ирина Николаевна - Доктор экономических наук, доцент. Доцент кафедры системного анализа и управления  
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»

В современных условиях, в результате цифровизации медиа перестают быть исключительно посредниками, средствами передачи информации и осуществления коммуникаций. Они выходят за рамки такого узкого подхода и становятся важнейшими акторами глубинных социальных процессов.

Задача медиаисследователей заключается в осмыслении коммуникационных практик в Интернете, и работ, затрагивающих данную сторону феномена цифровизации медиа, достаточно много, проблематика сетевых СМИ становится едва ли не самой актуальной в настоящее время.

Цифровизация в первую очередь оказывает прямое и непосредственное воздействие на функционирование каналов экономической информации – коренное изменение платформ, на которых размещается информация. Цифровизация приводит к конвергенции всех средств распространения информации на одной платформе, и потребитель обращается для удовлетворения информационных потребностей не к конкретному виду СМИ, а к агрегаторам новостей, используя деск-топы, планшеты, ноутбуки или мобильные телефоны. В этой связи назрела необходимость пересмотра теории медиапотребления и новой структуризации медиасистемы. В то же время доверие потребителей к информации, в том числе экономической, зависит от репутации отдельных медиа и квалификации авторов журналистов и экспертов в медийном поле, так что преждевременно говорить о «равноправии» всех источников экономической информации в цифровой среде.

Цифровизация привела еще к одному феномену – производителями, в том числе экономической, информации, «экспертами» стали ранее рассматривавшиеся в качестве потребителей информации субъекты. «Мы делаем собственную экономику» – их девиз. Разнообразные группы в приложениях, блогеры и другие – суть таких субъектов. Рассмотрение их в качестве отдельных медиа, изменение поведения экономических субъектов в результате потребления такой информации также должно стать предметом медиаисследований. Отдельной проблемой становится содержательный аспект экономических массовых коммуникаций, основные принципы работы журналиста, работающего в экономической сфере, новые возможности и ограничения, связанные с

работой в экономической сфере. В конце XX века в сферу исследований теории журналистики и СМИ ворвались «новые медиа». В узком смысле первоначально под этим термином понимались интерактивные электронные издания (порталы онлайн-СМИ, интернет-СМИ, интернет-радио, мобильное ТВ). В более широком смысле новые медиа – это новые формы коммуникации производителей контента с потребителями вследствие процесса развития цифровых, сетевых технологий и коммуникаций. Сегодня к новым медиа можно отнести социальные сети, различные сетевые приложения, инвестиционные платформы[1].

Несмотря на то что сами медиа изначально развивались как сфера бизнеса, были самостоятельными актерами рынка, принимала форму медиабизнеса, нельзя сказать о том, что в то время экономическая система принимает форму медиа. Другие экономические сферы производства, финансов, банковской системы, торговли и др. существовали и развивались параллельно и относительно независимо от медиабизнеса [2]. При этом без средств коммуникации, к которым в первую очередь относились медиа, любой бизнес просто не мог бы существовать. Параллельное развитие бизнеса и средств массовой информации породило несколько способов осуществления коммуникаций между акторами формировавшегося с самого начала, а затем сформировавшегося и развивающегося рынка, между ними и конечными потребителями, между бизнесом и государственными институтами.

Вопрос о включении новых технологических цифровых реалий в сферу исследований теоретиков-коммуникативистов является спорным. Практика медиаисследований в нашей стране ограничивает область подобных исследований интернет-СМИ, медиа в Интернете, но экономическая массовая коммуникация уже стала одним из направлений таких исследований. Экономическая коммуникация, которая, несомненно, является элементом исследовательского поля медиатеоретиков, расширяет свои границы, трансформируется, становится платформой для новой, цифровой экономики, экономики сетевой. Можно назвать такую экономику «экономикой посредством коммуникаций».

Можно сгруппировать наиболее характерные проявления сетевой экономики в следующие группы: электронная коммерция (E-commerce), социальные сети, шеринговые компании, краудфандинговые платформы, мобильные приложения, блокчейн и криптовалюты[3].

Каждая группа представляет собой особый вид экономических массовых коммуникаций, определенным образом сочетающий традиционные ЭМК. Торговые площадки (маркет-плейсы) — сочетание обычной торговли (с посредником или без, иногда — с так называемыми шоу-румами) с показом с разной степенью подробности предлагаемых товаров, это сочетание торговли с рекламой, демонстрирующее обыч-



ные субъект-объектные отношения между институционализированными продавцами и покупателями. Основной принцип таких сервисов — доступ к пользованию, а не владению каким-либо благом, а сам сервис соединяет владельцев ресурсов с теми, кто в них нуждается. Коммуникация выходит на новый уровень: такие платформы связывают индивидов, если совпадают потребности участников (продавцов и покупателей, арендодателей и арендаторов). Речь не идет о традиционной, классической рекламе, коммуникации возникают спонтанно и без посредников. Между участниками возникают субъект-субъектные отношения [4].

В социальных сетях функция форума стала осязаемой, реальной. Здесь очень трудно выделить экономические массовые коммуникации из всего потока информации, и экономическая действительность, экономическая политика государства, экономическое поведение субъектов, включая представителей элиты, бизнеса, самих участников социальной сети становится предметом обсуждения, освещения, оценки. Любая крупная компания уже не может обойтись без представительства в социальных сетях. Это и непосредственная прямая связь с потенциальными и реальными потребителями, и рекламные мероприятия и материалы, и элементы PR. Компании стараются сохранить субъект-объектные отношения, но сама «идеология», технология социальных сетей не позволяет им это сделать в полной мере в результате широкой обратной связи, интерактивности, обсуждения реального использования товаров и услуг. Рекламодатель должен учитывать это в своей работе. Гораздо эффективнее, например, работает «сторителлинг», так что умение написания текстов, литературная работа, работа журналиста становится более востребованной, и значение коммуникаций повышается.

Еще одно проявление новой цифровой экономики, «экономики через коммуникации», — шеринговые компании (самоорганизующиеся сервисы для совместного бизнеса). Экономическое понимание такого рода бурно развивающегося бизнеса называют sharing economy (от share — делиться) — экономика совместного пользования, «долевая» экономика, экономика сотрудничества и участия. [5].

Речь здесь не идет о классической экономической массовой коммуникации в традиционном понимании (рекламе, PR и журналистике), мы можем говорить о новом типе экономической коммуникации — это непосредственное взаимодействие между участниками рынка, осуществляемое через сеть. Экономический смысл такого рода взаимодействий в том, что они позволяют существенно экономить и получать больший доход от своей собственности. Коммуникации при этом не являются личными, но возникает проблема трансакционных издержек, не проработанная еще в достаточной степени законодательством.

Краудфандинг (от англ. crowdfunding) — еще одна составляющая сетевой

экономики, коллективный вклад людей, которые используют собственные ресурсы для поддержания проектов, инициированных другими людьми и организациями [6], способ коллективного финансирования проектов.

Кроме утилитарных, инструментальных задач (сбор средств и получение вознаграждения в будущем), краудфандинговые площадки решают вопросы коммуникации, сетевого взаимодействия, создания групп пользователей по интересам и потребностям (заняться благотворительной деятельностью, помочь в экологической деятельности, поучаствовать в стартапе интересного бизнес-проекта и т.д.). Результатами такой экономической массовой коммуникации можно назвать установление длительных или кратковременных коммуникативных связей, создание групп по интересам (комьюнити) вокруг нового бизнес-проекта или благотворительной акции и т.д. По существу, краудфандинг — метод социального взаимодействия по поводу инвестирования, рождающийся на наших глазах пример коллективного разума, самоорганизации групп людей, думающих «в одном направлении» и определяющих успех того или иного экономического начинания и социального проекта. При этом взаимосвязь формируется как между предпринимателем, нуждающимся в финансовых средствах и потенциальными инвесторами (b2p), так и между инвесторами (p2p), а зачастую, сами инвесторы и определяют успех стартапа, неявно участвуя в управлении бизнесом (p2b) [7].

Такого рода экономическая коммуникация, как показывает практика, также может нести угрозы для участников экономического взаимодействия. К ним можно отнести мошенничество, выбор объема инвестирования, высокие издержки управления при принятии решений о дальнейшем развитии бизнеса, конфликт интересов предпринимателя и инвесторов относительно путей развития бизнеса. Наибольшую опасность представляют вероятность попадания в них проектов мошенников, собирающих средства на несуществующую продукцию, и то, что сами площадки могут создаваться с целью построения финансовых пирамид [8].

Еще одной формой сетевой экономики посредством коммуникаций являются взаимодействия между субъектами рынка с помощью мобильных приложений, которые становятся широкой средой для ведения бизнеса и одновременно платформой для экономических коммуникаций для рекламных кампаний различных брендов, выхода в смартфоны сайтов организаций, электронной коммерции, взаимодействий внутри организации и с клиентами, социальные сети также повсеместно развиваются главным образом в мобильных устройствах. В мобильных приложениях причудливым образом «стираются» границы между традиционными видами экономических массовых коммуникаций [9].

Возникновение и существование криптовалют как следующего направления

развития сетевой экономики, стало возможным в результате использования блокчейна — особого инструмента для передачи и хранения данных. Возникновение и функционирование технологии блокчейн, казалось бы, не имеет прямого отношения к экономическим коммуникациям, однако, она меняет экономическое поведение аудитории, поэтому также нуждается во внимании медиаисследователей в части медиапотребления и последствий ее использования в повседневной предпринимательской практике [10].

Технология блокчейн и криптовалюты позволяют сделать вывод о том, что экономические коммуникации в настоящее время выходят за рамки традиционных составляющих маркетингового механизма и экономической журналистики. Экономические сетевые коммуникации становятся самостоятельным механизмом экономики, способным выполнять функции финансовых учреждений, банков, а то и самого государства [11]. Ценность криптовалют основана только на доверии участников цепочки друг к другу, обеспечиваемым существованием криптографических ключей, которые откроют доступ к тем файлам блокчейна, которые предназначены компьютерам-участникам. Деньги становятся результатом коммуникаций, коллективных действий участников процесса [12]. Блокчейн выполняет те же функции, за которые всегда отвечали традиционные финансовые учреждения, но позволяет это делать без институциональных посредников, что теоретически снижает транзакционные издержки в обществе, но и порождает новые угрозы. [13].

В условиях развития цифровой экономики традиционные экономические массовые коммуникации (реклама, PR, экономическая журналистика) причудливым образом видоизменяются, границы между ними размываются, а отношения b2c, субъект-объектные отношения между бизнесом и потребителями, аудиторией превращаются в отношения субъект-субъектные, приобретая черты равноправия между участниками информационного процесса. Эти традиционные составляющие в цифровой среде сохраняются, но постоянно приспосабливаются, «затачиваются» под цифровую среду, меняют свои формы, захватывают, пронизывают буквально всю цифровую сферу бытования коммуникаций. Само понятие экономических коммуникаций приобретает расширительный характер. Цифровую экономику можно даже назвать экономикой посредством коммуникаций [14].

Кроме того, в результате цифровизации экономические взаимодействия становятся возможными и между всеми представителями текущей социальной практики. Все это проявляется в возникновении новых феноменов (e-commerce, экономика вещей, краудфандинг, технология блокчейн, цифровые деньги...), которые демонстрируют, что медиатизация — не только процесс, сопровождающий функционирование экономики, но и самостоятельная среда для бизнеса.

Экономическая действительность, экономическая политика государства, экономическое поведение субъектов, включая представителей элиты, бизнеса, самих участников социальной сети становится предметом обсуждения, освещения, оценки в сетях.[15].

Таким образом, платформа социальных сетей является широкомасштабной базой коммуникаций и со стороны рекламодателей, предоставляя им огромные аудитории потенциальных клиентов, четко сегментированные для таргетированной рекламы, и для самих клиентов, осуществляющих обратную связь, со своими отзывами, практикой реального использования товаров и услуг.

Основной вывод, который можно сделать из представленного обзора: экономическая коммуникация вырастает из привычного набора составляющих (реклама, PR, экономическая журналистика). Традиционные составляющие в цифровой среде сохраняются, но постоянно приспосабливаются, «затачиваются» под цифровую среду, меняют свои формы, захватывают, пронизывают буквально всю цифровую сферу бытования коммуникаций. Само понятие экономическ их коммуникаций приобретает расширительный характер, вплоть до того, что цифровую экономику можно назвать экономикой через коммуникации, экономикой посредством коммуникаций. Такое значение коммуникаций ставит перед их участниками все более сложные этические, деонтологические задачи. Именно поэтому необходима разработка нормативных правил поведения коммуникаторов в Сети. Особенно актуально это для экономической коммуникации, т.к. ее результаты непосредственно связаны с угрозами материального благополучия, информационной безопасностью в сфере экономики.

#### Библиографический список

1. Кирия И.В. История и теория медиа : учебник /Москва : Высш. шк. экономики, 2017. 423 с. (дата обращения 01.03.2025)
2. Реклама и связи с общественностью: теория и практика / под ред. В.В. Тулупова. Воронеж : Изд. дом ВГУ, 2015 370 с. (дата обращения 01.03.2025)
3. Смирнова О.В. Роль журналистики в медиатизирующемся жизненном мире повседневности / DOI 10.17150/2308- 6203.2020.9(4).595-611 // Вопросы теории и практики журналистики. 2020. Т. 9, № 4. С. 595–611. (дата обращения 01.03.2025)
4. Корокошко Ю.В. Теоретико методологические подходы к оценке эффективности комплекса продвижения продукции предприятия // Проблемы теории и практики управления. 2019. № 8. С. 86–100.
5. Вартанова, Е.Л. Об основных понятиях "поля цифровых медиа" в российских исследованиях СМИ // Медиаальманах. 2018. № 2 (85). - С. 8-17. (дата обращения 01.03.2025)

6. Гусева, Д.Е., Малыхин, Н.И. Краудфандинг: сущность, преимущества и риски // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: экономика и право. 2014. № 9-10. -С. 30-34. (дата обращения 01.03.2025)
7. Демина, И.Н. О сущности экономической массовой коммуникации // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2012. № 3. С. 175-179. (дата обращения 01.03.2025)
8. Демина, И.Н. Экономическая коммуникация. Обоснование термина // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2012. № 1. С. 262-266. (дата обращения 01.03.2025)
9. Звирко, М.В. Сетевая экономика: понятия, преимущества и недостатки // Теория и практика общественного развития. 2012. № 1. С. 217-220. (дата обращения 01.03.2025)
10. Вартанова Е.Л. Развивая понимание медиа: от технологий к социальному пространству . DOI 10.30547/mediaalmanah.5.2020.1224. 2020. № 5 (100). С. 12-24. (дата обращения 01.03.2025)
11. Наседкина Н.И. Сущность медиатизации как явления современного общества // Universum: Филология и искусствоведение. 2018. № 9 (55). С. 15-17. (дата обращения 01.03.2025)
12. Шмелева Т.В. Медиатизация как феномен современной культуры и объект исследования // Вестник Новгородского государственного университета. 2015. № 7 (90). С. 145-148. (дата обращения 01.03.2025)
13. Ним Е.Г. Исследуя медиатизацию общества: концепт медиатизированных миров // Социологический журнал. 2017. Т. 23, № 3. С. 8-25. (дата обращения 01.03.2025)
14. Демина И.Н. Журналистика в мире повседневности: слагаемые конвенциональной целостности как фактора преодоления конфликтов . 2021. Т. 1, № 1 (34). С. 134-143. (дата обращения 01.03.2025)
15. Грибовод Е.Г. Медиатизация политики как институционально-коммуникативный процесс и информационно-стратегический ресурс : дис. ... канд. полит. наук : 23.00.02 / Е.Г. Грибовод. Екатеринбург, 2017. 153 с. (дата обращения 01.03.2025)

УДК 657.004

## Рыкалина О.А. Влияние цифровой трансформации на систему финансового учета предприятий малого бизнеса

The impact of digital transformation on the financial accounting system of small businesses

**Рыкалина Ольга Анатольевна,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики социальной сферы,  
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия

Rykalina Olga Anatolyevna,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics of the  
Social Sphere, Ural State Economic University, Ekaterinburg, Russia

**Аннотация.** Целью настоящей статьи является анализ влияния цифровой трансформации на систему финансового учета предприятий малого бизнеса и выявление ключевых факторов, определяющих характер и масштабы данных изменений. Методология исследования основывается на сравнительном анализе научных публикаций и отчетов, посвященных цифровизации учетных процессов, а также на обобщении опыта внедрения современных информационных решений. Новизна работы заключается в системном рассмотрении влияния цифровых технологий не только на техническую сторону учета, но и на организационные, экономические и правовые аспекты деятельности малых предприятий. В ходе исследования определены основные преимущества цифровизации (повышение точности отчетности, автоматизация рутинных операций, ускорение обмена данными) и связанные с ней риски (нехватка компетенций, киберугрозы, дополнительные финансовые затраты). Результаты показывают, что успешная реализация цифровой трансформации требует сбалансированного подхода к выбору программного обеспечения, формированию кадровой структуры и соблюдению нормативных требований.

**Ключевые слова:** цифровизация, малый бизнес, финансовый учет, автоматизация, компетенции, кибербезопасность, риски

**Abstract.** This article aims to analyze the impact of digital transformation on the financial accounting system of small businesses and to identify the key factors determining the nature and extent of these changes. The research methodology is based on a comparative analysis of scientific publications and reports addressing the digitalization of accounting processes, as well as on a synthesis of practical experience with advanced information solutions. The novelty lies in systematically examining the effect of digital technologies not only on the technical aspects of accounting but also on the organizational, economic, and legal spheres of small enterprises. The study highlights the main advantages of digitalization, such as increased reporting accuracy, automation of routine tasks, and accelerated data exchange, along with associated risks, including a lack of competencies, cybersecurity concerns, and additional financial costs. The findings indicate that successful digital transformation requires a balanced approach to software selection, staff training, and compliance with regulatory requirements.

**Keywords:** digitalization, small business, financial accounting, automation, competencies, cybersecurity, risks

Рецензент: Булгакова Ирина Николаевна - Доктор экономических наук, доцент. Доцент  
кафедры системного анализа и управления  
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»

### Введение

Современная экономическая среда характеризуется быстрыми технологическими изменениями, которые затрагивают все сферы хозяйственной деятельности. Малый бизнес, несмотря на относительно небольшой масштаб операций,



не остается в стороне от данных процессов. Цифровая трансформация бухгалтерского и финансового учета перестает быть прерогативой крупных компаний: современные информационные решения становятся доступнее, а требования к прозрачности и оперативности отчетности усиливаются. Финансовый учет традиционно рассматривался как консервативная сфера, где главенствующими приоритетами считались точность, соответствие законодательным нормам и преемственность методик. Однако цифровые инструменты – от облачных систем хранения данных до искусственного интеллекта – значительно расширяют возможности автоматизации и аналитики. В частности, за счет внедрения специализированного программного обеспечения, использования электронного документооборота и интеграции учетных систем с внешними источниками данных организации могут оперативнее обрабатывать и анализировать финансовую информацию, что особенно важно для малых предприятий с ограниченным штатом.

Немаловажным фактором является изменение роли бухгалтерского учета в бизнес-процессах. Если раньше он служил прежде всего средством фиксации финансовых операций и формирования отчетности для государственных органов, то сегодня бухгалтерия все чаще становится источником управленческой информации, необходимой для принятия оперативных и стратегических решений. Цифровая трансформация помогает превратить бухгалтерские данные в ценную аналитику, позволяющую своевременно реагировать на изменения на рынке, контролировать денежные потоки и управлять затратами. Важную роль играет и человеческий капитал. В условиях цифровизации бухгалтерам и финансовым менеджерам требуются новые компетенции: навыки работы с IT-платформами, понимание принципов информационной безопасности и умение интерпретировать большие массивы данных. Дефицит таких компетенций может привести к затруднениям при внедрении современных инструментов. Одновременно возникает необходимость в пересмотре организационной структуры и внутренних регламентов, чтобы IT-отделы, бухгалтерия и управленческая команда могли эффективно взаимодействовать.

Малые предприятия обладают рядом особенностей, которые влияют на процесс внедрения цифровых технологий. Во-первых, ограниченные финансовые и трудовые ресурсы затрудняют приобретение и адаптацию дорогого программного обеспечения, а также организацию обучения персонала. Во-вторых, высокая зависимость от конкретного рынка или ниши приводит к тому, что любые внедряемые изменения должны быть экономически обоснованы и приносить осязаемые выгоды в краткосрочной перспективе. В-третьих, гибкость и меньший бюрократизм позволяют малым организациям сравнительно быстро перестраивать внутренние процессы, если менеджмент осознает эффективность нововведений. Кроме того, цифровая

трансформация порождает новые риски. С одной стороны, отсутствие надежной системы информационной безопасности может привести к утечкам данных, кибератакам и репутационным потерям. С другой стороны, слабая нормативно-правовая база или недостаточная осведомленность об изменениях в законодательстве создают сложности в адаптации учетных систем. Для малых предприятий, не всегда имеющих достаточный резерв финансовой устойчивости, эти факторы могут оказаться критичными.

Таким образом, влияние цифровой трансформации на финансовый учет малых компаний многопланово и охватывает технические, организационные, законодательные и человеческие аспекты. С одной стороны, цифровизация обещает повышение конкурентоспособности и прозрачности бизнеса; с другой стороны, она требует ресурсных вложений, изменения привычных бизнес-процессов и освоения новых компетенций.

Цифровая трансформация – это не разовое мероприятие, а процесс, который требует постоянного мониторинга, адаптации и совершенствования. Применительно к финансовому учету малого бизнеса необходимо аккуратно взвешивать затраты и потенциальные выгоды, учитывать специфику отрасли и организационную культуру. В конечном итоге успешное внедрение цифровых технологий позволит малым предприятиям более эффективно управлять своими ресурсами, снижать операционные риски и быстрее реагировать на изменения внешней среды.

Актуальность цифровой трансформации в учете малых предприятий подтверждается исследованиями, в которых авторы обращают внимание на меняющиеся требования к прозрачности и точности финансовой информации [3]. Ряд специалистов отмечает, что наибольшие выгоды цифровизация дает тем организациям, которые готовы инвестировать в подготовку кадров и развитие IT-инфраструктуры [1, 5]. В частности, некоторые ученые подчеркивают рост роли автоматизации и искусственного интеллекта в управлении финансовыми данными, считая, что такое развитие способствует переходу бухгалтерии от исполнительных функций к аналитическим [9]. В то же время существует мнение, что нормативные сложности и высокая стоимость внедрения решений снижают темпы цифровизации, особенно в микро- и малых предприятиях [7].

Другие авторы, анализируя проблемы адаптации информационных технологий, указывают на важность интеграции учетных систем с облачными платформами, что обеспечивает доступ к данным в режиме реального времени [2, 6]. При этом недостаток компетенций и опасения, связанные с безопасностью, нередко мешают малому бизнесу использовать преимущества, которые дает цифровая трансформация [8]. Имеются и исследования, где акцент сделан на необходимости комплексного пересмотра

методологических основ учета в условиях роста объемов данных и появления новых инструментов анализа, что подчеркивает значимость организационных изменений [4]. Вместе с тем, некоторые работы указывают на расширение возможностей автоматизации отчетности и снижения риска ошибок при условии строгого соблюдения требований к качеству программного обеспечения [5].

Отдельные исследователи обращают внимание на то, что процесс цифровой трансформации подвержен влиянию внешних факторов, таких как общая экономическая нестабильность и колебания в налоговой политике, что усложняет управление рисками в сфере бухгалтерского учета [1]. Также отмечается, что, несмотря на ряд недостатков и барьеров, цифровизация является уже не просто трендом, а неизбежным этапом развития современного бизнеса [2, 4, 6].

### Результаты исследования

Цифровая трансформация в сфере финансового учета предполагает внедрение современных информационных технологий и методов, направленных на повышение эффективности, прозрачности и скорости обработки данных. Для предприятий малого бизнеса этот процесс имеет свою специфику, связанную с ограниченностью ресурсов и необходимости быстрого получения отдачи от внедрения инноваций. При этом сама сущность бухгалтерского учета испытывает трансформации: в бухгалтерских подразделениях возрастает роль цифровых навыков, аналитических компетенций и умения управлять рисками информационной безопасности. К числу ключевых цифровых инструментов относятся автоматизированные системы бухгалтерского учета, облачные решения для обработки документов и хранения данных, электронные платежные платформы, а также программные продукты, интегрированные с CRM- и ERP-системами. Использование таких инструментов позволяет оптимизировать бумажный документооборот, ускорить согласование отчетов, упростить доступ к информации и обеспечить ее целостность. Кроме того, цифровизация открывает возможности для анализа больших массивов данных, автоматической проверки транзакций и формирования прогнозной отчетности. Однако следует учитывать, что цифровая трансформация — это не только вопрос выбора программного обеспечения, но и изменение структуры бизнес-процессов, пересмотр внутренних регламентов и обучение персонала. Малые предприятия зачастую не имеют собственного IT-отдела, поэтому успех внедрения во многом зависит от квалификации внешних подрядчиков и готовности управленческой команды к организационным преобразованиям. Отсутствие внутренней экспертизы может привести к неправильной настройке систем, что сведет на нет возможный эффект от автоматизации. Финансовый учет в условиях цифровизации становится более тесно связанным с аналитической функцией: данные,

собираемые и обрабатываемые в автоматическом режиме, позволяют выявлять тренды, строить прогнозы и оперативно реагировать на изменения рынка. Таким образом, учет из консервативной сферы, ориентированной на фиксацию операций и соблюдение форм отчетности, постепенно превращается в динамический инструмент, поддерживающий управление предприятием и стратегическое планирование.

Для более наглядного представления основных направлений и результатов цифровой трансформации в финансовом учете малых предприятий целесообразно систематизировать ключевые аспекты, на которые влияет внедрение новых технологий. В таблице 1 отражены основные факторы, которые следует учитывать при выборе и адаптации цифровых решений, а также возможные выгоды и риски, связанные с их реализацией.

Таблица 1

#### Анализ ключевых аспектов цифровой трансформации финансового учета малого бизнеса

| Аспект                         | Характеристика                                                                                        | Преимущества                                                                                           | Риски/Ограничения                                                                                                 |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Автоматизация операций         | Внедрение специализированного ПО, электронного документооборота, онлайн-сервисов для обработки данных | Сокращение ручного труда, ускорение отчетности, сокращение ошибок                                      | Зависимость от стабильности ПО, потребность в обучении, риск некорректной настройки                               |
| Облачные технологии            | Использование облачных хранилищ и SaaS-решений                                                        | Экономия на инфраструктуре, гибкость доступа к данным, актуальность отчетов в режиме реального времени | Уязвимость перед кибератаками, зависимость от интернет-соединения, вопросы конфиденциальности                     |
| Интеграция с другими системами | Связь учетных платформ с CRM, ERP, платежными и налоговыми сервисами                                  | Снижение дублирующих функций, единая база данных, быстрый обмен информацией                            | Сложность настройки интеграций, необходимость совместимости версий ПО, высокая стоимость внедрения                |
| Аналитические инструменты      | Использование больших данных, искусственного интеллекта, прогнозных моделей                           | Более точное планирование, выявление тенденций, оперативная корректировка стратегий                    | Дефицит компетенций для интерпретации данных, риск переоценки потенциала ИИ, дополнительные издержки на внедрение |
| Информационная безопасность    | Меры по защите данных (шифрование, контроль доступа, резервное копирование)                           | Сохранность финансовой информации, доверие контрагентов, снижение репутационных потерь                 | Финансовые затраты на системы защиты, сложность обновления, недостаток специалистов в сфере кибербезопасности     |

| Аспект                    | Характеристика                                                                                             | Преимущества                                                                                    | Риски/Ограничения                                                                                                 |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Организационная структура | Изменение ролей и ответственности в бухгалтерии, вовлечение IT-специалистов, пересмотр регламентов         | Повышение эффективности взаимодействия, ускорение принятия решений, сокращение бюрократии       | Необходимость переквалификации сотрудников, возможное сопротивление переменам, отсутствие четкого плана внедрения |
| Нормативно-правовая база  | Требования законодательства к электронному документообороту, налоговым отчетам, защите персональных данных | Соответствие правовым нормам, упрощение взаимодействия с госорганами, рост доверия контрагентов | Постоянные изменения в законодательстве, риск штрафов при несоблюдении регламентов, сложность адаптации процедур  |

Рассмотренные в таблице 1 аспекты демонстрируют сложный комплекс факторов, влияющих на процесс цифровой трансформации финансового учета малых предприятий. С одной стороны, внедрение современных технологий обеспечивает автоматизацию и прозрачность операций, упрощая взаимодействие со сторонними системами и улучшая качество отчетности. С другой стороны, имеются существенные ограничения и риски, связанные с кибербезопасностью, затратами на внедрение и обучением персонала. Выбранная стратегия цифровизации должна исходить из реальных потребностей и возможностей конкретного малого бизнеса, а также соответствовать уровню готовности сотрудников к изменениям. В ряде случаев оправдано постепенное внедрение отдельных элементов (например, электронный документооборот или облачная бухгалтерия), что позволяет снизить нагрузку на бюджет и выявить проблемы на ранних этапах. Меры информационной безопасности являются обязательным элементом любого цифрового проекта, учитывая ценность финансовых данных и высокую чувствительность к утечкам. Таким образом, успешная цифровая трансформация системы финансового учета малого бизнеса требует комплексного подхода, включающего техническую, кадровую и правовую составляющие. При сбалансированном планировании и поддержке со стороны руководства цифровые инструменты могут стать эффективным средством оптимизации внутренних процессов и повышения конкурентоспособности предприятия.

## Выводы

Цифровая трансформация системы финансового учета в сегменте малого бизнеса представляет собой многоэтапный процесс, в котором критически важным становится согласование технических, организационных и правовых решений. В отличие от крупных корпораций, малые предприятия более уязвимы к последствиям ошибок в выборе программного обеспечения или неподготовленности персонала, однако они выигрывают за счет гибкости и быстрого принятия решений. Проведенный

анализ показал, что ключевыми преимуществами цифровизации учета являются повышение точности и оперативности финансовых операций, снижение нагрузки на бухгалтерский персонал, а также улучшение качества управленческих решений благодаря доступу к актуальным данным и аналитическим инструментам. Вместе с тем, цифровая трансформация неизбежно сопровождается рядом рисков, среди которых наиболее существенными остаются кибератаки, недостаток IT-компетенций и дополнительные затраты на лицензии и обучение.

Практические рекомендации сводятся к тому, что малым предприятиям следует начинать с детальной диагностики собственных потребностей: какой функционал действительно необходим, какие из существующих бизнес-процессов нуждаются в улучшении, и какой уровень затрат приемлем в текущих условиях. После этого важно выбирать масштабируемые решения, способные расти вместе с бизнесом, и обеспечивать планомерное обучение сотрудников. Кроме того, следует уделять особое внимание вопросам безопасности, прорабатывая защиту на уровне программных систем и организационных регламентов. В долгосрочной перспективе можно ожидать, что цифровая трансформация финансового учета станет одним из ключевых факторов, определяющих успех малых предприятий на конкурентном рынке. Возможность оперативно анализировать финансовое состояние и прогнозировать бизнес-процессы, а также быстро реагировать на изменения нормативно-правовой базы будет все более востребована. Тем самым, цифровизация учета перестанет быть опцией, а превратится в необходимое условие стабильного развития и сохранения конкурентных позиций.

#### Библиографический список

1. Блинова, У. Ю. Цифровизация экономики: развитие концептуальных положений финансового учета / У. Ю. Блинова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2021. – Т. 4, № 4(112). – С. 161-164. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2021.04.04.029. – EDN IRVMJY.
2. Власова, Н. С. Цифровизация учетного процесса / Н. С. Власова, Г. А. Глебов, Н. С. Зеленский // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 3(53). – С. 105-109. – EDN OZKILK.
3. Гришкина, С. Н. Влияние цифровизации на развитие учетно-контрольных процессов в субъектах малого предпринимательства / С. Н. Гришкина, Н. Калпакчи // Экономические науки. – 2023. – № 221. – С. 139-145. – DOI 10.14451/1.221.139. – EDN DQZZSI.
4. Дубовик, Э. С. Особенности бухгалтерского учета в условиях цифровой трансформации бизнеса / Э. С. Дубовик, Е. В. Трипкош // Сфера услуг: инновации и качество. – 2023. – № 69. – С. 70-77. – EDN ISHIKZ.



5. Зиннатуллин, Р. Р. Цифровизация субъектов малого бизнеса / Р. Р. Зиннатуллин // OpenScience. – 2022. – Т. 4, № 3. – С. 44-54. – DOI 10.51632/2658-7939\_2022\_4\_3\_44. – EDN JNEKFS.
6. Зова, В. А. Направления и проблемы цифровой трансформации финансового учёта в условиях современного хозяйствования / В. А. Зова // Актуальные вопросы учета и управления в условиях информационной экономики. – 2021. – № 3. – С. 50-54. – EDN KCRVUJ.
7. Калицкая В.В. Исследование влияния изменений налогового законодательства на поступление платежей в бюджет от предприятий сельскохозяйственной отрасли / В. В. Калицкая, Л. А. Степанова, О. А. Рыкалина, Е. М. Кот // Аграрный вестник Урала. – 2024. – Т. 24, № 3. – С. 392-403. – DOI 10.32417/1997-4868-2024-24-03-392-403. – EDN OQKUGF.
8. Лосева, А. Е. Цифровое развитие учетной системы предприятия / А. Е. Лосева, А. С. Лосева // Наука и Образование. – 2023. – Т. 6, № 4. – EDN LANHIL.
9. Узденова, Ф. М. Современные информационные технологии в бухгалтерском учете и управлении / Ф. М. Узденова, А. Б. Алиева, З. В. Малсюгенова // Вестник Академии знаний. – 2022. – № 49(2). – С. 298-303. – EDN IMSNYV.

# ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ

УДК 338.43

## Баширзаде Н.Ф., Сулимин В.В. Цифровые двойники агропредприятий как инструмент оптимизации производственных и логистических процессов

Digital twins of agricultural enterprises as a tool for optimizing production and logistics  
processes

**Баширзаде Ниджад Фехруз оглы,**

магистрант кафедры государственного и муниципального управления, Уральский  
государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия

**Сулимин Владимир Власович,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления,  
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Bashirzade Nijad Fehrurz oglu,

Department of Public and Municipal Administration, Ural State University of Economics, Yekaterinburg,  
Russia

Sulimin Vladimir Vlasovich,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of State and Municipal  
Administration, Ural State Economic University, Yekaterinburg

**Аннотация.** В статье исследуются концепция и практические возможности применения цифровых двойников (ЦД) на агропредприятиях для оптимизации производственных и логистических процессов. Цель – разработать методическую рамку интеграции ЦД в цифровой контур «поле – склад – рынок» и оценить её экономическую эффективность. Методология объединяет системное моделирование, имитационные эксперименты с данными о урожайности, энергопотреблении и транспортных перемещениях, а также экспертный опрос двадцати двух хозяйств Центрального и Приволжского федеральных округов. Предложена архитектура ЦД, включающая четыре слоя: сенсорный, аналитический, прогнозный и управляющий. В качестве ключевых метрик результативности выбраны коэффициент использования техники, коэффициент потерь при хранении и средняя логистическая себестоимость. Годовая апробация системы показала снижение простоев тракторного парка на 17 %, уменьшение убытков от порчи продукции на 12 % и экономию транспортно-энергетических расходов на 9 %. Выявлено, что эффект зависит от степени детализированности цифровой копии и вовлечённости персонала в процесс принятия решений. Практическая значимость состоит в представлении чек-листа внедрения ЦД для агробизнеса различного масштаба, а научная – в обосновании методики калибровки моделей с учётом сезонной и климатической волатильности.

**Ключевые слова:** цифровой двойник, агробизнес, логистика, оптимизация, производственные процессы, сенсоры, моделирование

**Abstract.** The paper explores the concept and practical potential of digital twins (DTs) in agricultural enterprises for optimising production and logistics processes. Its aim is to develop a methodological framework for integrating DTs into the digital contour “field – warehouse – market” and to assess the resulting economic effects. The methodology combines systems modelling, simulation experiments with data on yields, energy use and transport flows, and an expert survey of twenty-two farms in Russia’s Central and Volga Federal Districts. A DT architecture comprising four layers – sensing, analytics, forecasting and control – is proposed. Key performance indicators include machinery utilisation rate, storage losses and average logistics cost. A one-year pilot demonstrated a 17 percent reduction in tractor downtime, a 12 percent decrease in product spoilage and a 9 percent saving in transport-energy expenses. The study reveals that outcomes depend on

*the granularity of the digital copy and on personnel involvement in decision-making. Practical relevance lies in a step-by-step checklist for agribusinesses of different scales, while scientific value rests in a calibration method that accounts for seasonal and climatic volatility.*

**Keywords:** *digital twin, agribusiness, logistics, optimisation, production processes, sensors, modelling*

Рецензент: Булгакова Ирина Николаевна - Доктор экономических наук, доцент. Доцент кафедры системного анализа и управления  
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»

## Введение

Цифровая трансформация агропромышленного комплекса всё чаще связывается не с единичными проектами автоматизации, а с формированием целостных кибер-физических систем, способных к самообучению и адаптивному управлению ресурсами. Стратегия «умной фермы» предполагает сквозную интеграцию данных о почве, растениях, технике, складах и каналах сбыта в единое информационное пространство, где каждая сущность представлена в виде цифрового двойника. Цифровой двойник, по существу, — виртуальная реплика физического объекта или процесса, обновляющаяся в режиме реального времени и позволяющая прогнозировать поведение системы при различных сценариях. Для агропредприятия это означает, что любое решение — от оптимальной даты сева до маршрута поставки готовой продукции — может быть оценено посредством виртуальных экспериментов без риска потерять урожай или сорвать контракт. Во временном горизонте одного производственного цикла такая возможность конвертируется в сокращение издержек и рост операционной эффективности; в долгосрочной перспективе — в повышение устойчивости к климатическим и рыночным шокам.

Однако специфика аграрной отрасли существенно усложняет разработку цифровых двойников. Во-первых, это высокая пространственно-временная неоднородность данных: состояние почвы и культуры может меняться на расстоянии десятков метров и в течение часов. Во-вторых, жёсткая сезонность ограничивает окно валидации моделей: ошибки прогноза часто становятся очевидными только после сбора урожая. В-третьих, агробизнес характеризуется сложной логистикой: хранение и перемещение продукции сопряжены с потерями от порчи и энергозатратами на обслуживание холодильных мощностей. В этом контексте цифровой двойник агропредприятия должен представлять не только производственный блок, но и логистический контур, включая склады, транспорт и контракты. Совмещение таких модулей открывает возможности для синергетических оптимизаций: например, корректировать график уборки, учитывая доступность складских ёмкостей и маршрут

рефрижераторного транспорта, или перераспределять технику между полями с учётом стоимости топлива.

Целью настоящего исследования является разработка методики создания и внедрения интегрального цифрового двойника аграрного предприятия, ориентированного на одновременную оптимизацию производственных и логистических процессов. Задачи включают: (1) формирование архитектуры ЦД, (2) определение ключевых метрик эффективности, (3) проведение пилотного имитационного эксперимента, (4) оценку экономических результатов и социально-организационных условий успеха.

И. В. Ариничев отмечает, что точность мониторинга зернового производства резко возрастает при переходе от периодических спутниковых снимков к сквозным цифровым моделям полей [1]. Между тем Н. П. Брозгунова подчёркивает, что эффект цифровизации проявляется лишь при одновременной трансформации управленческих процедур [4]. А. М. Башилов и В. А. Королёв указывают на необходимость переквалификации персонала в условиях внедрения цифровых платформ [2]. А. Пилипук рассматривает цифровые двойники как ядро концепции «цифрового конвейера» сельхозпроизводства, позволяющее синхронизировать работы техники и поставки ресурсов [9]. В. Ф. Козодаев, опираясь на практику хозяйств Юга России, демонстрирует, что цифровая визуализация технологических карт снижает время простоев техники [7]. Е. С. Грошева и М. Р. Бахтеева подчёркивают влияние новых технологий на конъюнктуру агропродовольственных рынков, выделяя роль предиктивной аналитики [5]. А. И. Жолобова показывает, что цифровые двойники целесообразно разрабатывать иерархически: от уровня отдельного агрегата до уровня хозяйства, что повышает масштабируемость решений [6]. М. С. Фасхутдинова выявляет положительную корреляцию между уровнем цифровизации и эффективностью использования энергетических ресурсов [13]. Ж. А. Телегина связывает развитие «зелёной логистики» с распространением цифровых двойников транспортных узлов [11]. Н. А. Улчибекова рассматривает цифровизацию АПК как элемент перехода к новой технологической системе, где данные становятся основным ресурсом конкурентного преимущества [12]. И. В. Борзунов подчёркивает, что в условиях санкций цифровые инструменты повышают автономность производственных цепочек [3]. В. В. Хубулова акцентирует маркетинговые преимущества ЦД: визуализация производственных рисков повышает доверие покупателей к бренду [14]. Д. М. Назаров на примере Румынии демонстрирует значимость пилотных полигонов для доведения технологий до масштабируемого продукта [8].

## Результаты исследования

Разработанная архитектура цифрового двойника включает сенсорный слой (IoT-датчики, GPS-трекинг, метеостанции), аналитический слой (ETL-контур, база знаний), прогнозный слой на основе машинного обучения (градиентный бустинг, LSTM-сети) и управляющий слой, интегрированный с ERP-и TMS-системами. Имитационная модель реализована в AnyLogic 8; временной шаг — 30 минут; период симуляции — один полный сельскохозяйственный год. Пилот проведён на 7280 га пашни и трёх распределительных складах ёмкостью 18 тыс. т. Для количественной оценки эффекта внедрения ЦД проведено сравнение базового сценария («as is», контроль) и цифрового сценария («to be»). Рассмотрены семь ключевых показателей, отражающих производственную, логистическую и экономическую эффективность. Контрольные значения получены по фактическим данным хозяйств за сезон 2023 г., экспериментальные — на основе симуляции с интеграцией ЦД и дальнейшей верификацией в полевых условиях в 2024 г.

Таблица 1

### Эффект внедрения цифрового двойника на показатели агропредприятия

| Показатель                                     | Базовый сценарий | С цифровым двойником | Изменение, % |
|------------------------------------------------|------------------|----------------------|--------------|
| Коэффициент использования техники, %           | 63               | 74                   | +17,5        |
| Потери при хранении, % массы                   | 4,1              | 3,6                  | -12,2        |
| Средняя логистическая себестоимость, руб./т·км | 5,60             | 5,09                 | -9,1         |
| Время оборота склада, сут                      | 41               | 34                   | -17,1        |
| Удельный расход топлива, л/га                  | 63               | 57                   | -9,5         |
| Доля экстренных ремонтов, % от ФОТ             | 6,2              | 4,8                  | -22,6        |
| ROI проекта за 1 год, %                        | —                | 24                   | —            |

Результаты демонстрируют, что цифровой двойник способен одновременно оптимизировать производственную и логистическую компоненты, создавая мультипликативный эффект. Существенное повышение коэффициента использования техники связано с превентивным планированием полевых операций на основе прогноза погоды и износа узлов. Снижение потерь при хранении обусловлено динамическим перераспределением потоков продукции на основании текущей загрузки складов и качества зерна. Экономия в логистике достигается за счёт алгоритма маршрутизации, который учитывает состояние дорог, окна приёмки на элеваторах и цену топлива. Параллельное сокращение доли экстренных ремонтов снижает скрытые потери времени и затраты на запасные части. Рассчитанный ROI на уровне 24 % за первый год

подтверждает экономическую целесообразность инвестиций даже для хозяйств среднего размера. Наблюдаемое уменьшение углеродного следа (не включено в таблицу) дополнительно повышает устойчивость бизнеса и его привлекательность для «зелёных» инвесторов.

Ключевым фактором успеха стало качество исходных данных: плотность сенсорной сети 1 датчик на 5 га обеспечила точность прогноза урожайности 92 %. Тем не менее, дальнейшее повышение детализации целесообразно лишь при одновременном сокращении стоимости датчиков или использовании спутниковых снимков высокого разрешения. Вторым критическим элементом выступила интеграция ЦД с ERP-системой: без автоматической передачи заданий операционная выгода снижается, поскольку «бутылочным горлышком» становится человеческий фактор. Сценарный анализ показал, что при росте цен на топливо на 30 % экономический эффект от оптимизации маршрутов удваивается, тогда как при снижении урожайности на 15 % ROI падает до 15 %. Это подтверждает, что цифровой двойник — в первую очередь инструмент управления рисками.

Барьером внедрения остаётся недостаточная подготовка персонала: лишь 38 % операторов готовы работать с цифровым интерфейсом без дополнительного обучения. В ответ предлагается модуль геймификации, который переводит результаты симуляций в понятные KPI для механизаторов и логистов. Важной социальной выгодой стало сокращение переработок в пиковый сезон, что снизило текучесть кадров на 12 %. С технологической точки зрения перспективным направлением является расширение цифрового двойника до уровня региональной агрологистической сети, где алгоритмы будут оптимизировать перемещение продукции между хозяйствами и потребителями, учитывая спрос в реальном времени. Дополнительный эффект может дать сопряжение ЦД с карбоновыми платформами для монетизации углеродных кредитов.

## Заключение

Исследование показало, что цифровые двойники способны стать ключевым инструментом системной оптимизации агропредприятий, обеспечивая одновременное повышение эффективности производства, снижение логистических затрат и уменьшение операционных рисков. Экспериментальные данные подтверждают экономическую целесообразность проекта: прирост ROI в 24 % делает технологию привлекательной даже при ограниченных ресурсах. Для масштабирования эффекта необходимы: разработка отраслевых стандартов обмена данными, льготные механизмы финансирования сенсорной инфраструктуры и программы подготовки кадров.



Государственная поддержка может концентрироваться на создании региональных центров компетенций по цифровым двойникам, что ускорит тиражирование лучших практик. Перспективой дальнейших исследований является интеграция биофизических моделей роста растений в цифровой контур и разработка алгоритмов коллективного взаимодействия двойников различных хозяйств в рамках платформенной экономики.

#### Библиографический список

1. Ариничев, И. В. Цифровые решения в агробизнесе: формирование методологии мониторинга зернового производства в условиях технологических инноваций / И. В. Ариничев, В. А. Сидоров, И. В. Ариничева // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2024. – Т. 19, № 1(73). – С. 86-93. – DOI 10.12737/2073-0462-2024-86-93. – EDN NASORB.
2. Башилов, А. М. Цифровая трансформация агропредприятий / А. М. Башилов, В. А. Королев // Вестник аграрной науки Дона. – 2021. – № 3(55). – С. 24-32. – EDN GTUQRP.
3. Борзунов, И.В. Экономика агропромышленного комплекса России в условиях санкций / И. В. Борзунов, В. В. Калицкая // Агропродовольственная экономика. – 2025. – № 2. – С. 61-69.
4. Брозгунова, Н. П. Цифровизация аграрного производства как важный инструмент эффективного управления основными бизнес-процессами / Н. П. Брозгунова // Вестник Мичуринского государственного аграрного университета. – 2021. – № 2(65). – С. 157-161. – EDN GWHIZV.
5. Грошева, Е. С. Перспективы внедрения новых производственных технологий в АПК и их влияние на развитие агропродовольственных рынков / Е. С. Грошева, М. Р. Бахтеева // Journal of Agriculture and Environment. – 2022. – № 8(28). – DOI 10.23649/jae.2022.28.8.001. – EDN NSBKXW.
6. Жолобова, А. И. Использование цифровых двойников в сельском хозяйстве / А. И. Жолобова, О. Т. Ергунова // Вопросы отраслевой экономики. – 2023. – № 2(2). – С. 31-39. – DOI 10.24888/2949-2793-2023-2-31-39. – EDN EGSRBX.
7. Козодаев, В. Ф. Цифровизация технологических процессов в сельском хозяйстве (из опыта работы) / В. Ф. Козодаев // Общество. – 2021. – № 3(22). – С. 24-26. – EDN BUXFX.
8. Назаров Д.М. Цифровизация сельского хозяйства на примере Румынии / Д. М. Назаров, И. С. Кондратенко, В. В. Сулимин, В. В. Шведов // Международный сельскохозяйственный журнал. 2022. № 6(390). С. 622-624. DOI 10.55186/25876740\_2022\_65\_6\_622

9. Пилипук, А. Концепция развития цифровых двойников в сельскохозяйственном производстве: аспекты теории и практики / А. Пилипук // Аграрная экономика. – 2023. – № 10(341). – С. 3-21. – DOI 10.29235/1818-9806-2023-10-3-21. – EDN CZSJCK.
10. Сарсадских, А.В. Обзор цифровых технологий для внедрения в агропромышленный комплекс России / А. В. Сарсадских, Н. А. Эйрян // Агропродовольственная экономика. – 2025. – № 2. – С. 7-16.
11. Телегина, Ж. А. Особенности развития "зеленой логистики" в условиях цифровизации сельского хозяйства / Ж. А. Телегина, К. Л. Тюгай // Экономика сельского хозяйства России. – 2022. – № 9. – С. 42-48. – DOI 10.32651/229-42. – EDN CHMYOP.
12. Улчибекова, Н. А. Цифровизация как звено цепи новой технологической системы в АПК / Н. А. Улчибекова, С. Г. Ханмагомедов // Известия Дагестанского ГАУ. – 2023. – № 1(17). – С. 92-95. – DOI 10.52671/26867591\_2023\_1\_92. – EDN ZXYULA.
13. Фасхутдинова, М. С. Цифровизация в сельскохозяйственных предприятиях / М. С. Фасхутдинова, Н. Б. Ларионова, Р. А. Латыпов // Научное обозрение: теория и практика. – 2021. – Т. 11, № 4(84). – С. 1053-1062. – DOI 10.35679/2226-0226-2021-11-4-1053-1062. – EDN DSXNHT.
14. Хубулова, В. В. Маркетинговые аспекты внедрения технологии цифровых двойников на региональных рынках сельскохозяйственной продукции / В. В. Хубулова, Н. Н. Косивцов // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. – 2023. – № 4(330). – С. 103-109. – DOI 10.53598/2410-3683-2023-4-330-103-109. – EDN OMEMJK.

УДК 33

## Емельянов И.С. Методы выбора локации для открытия кофейни: исследования и практические рекомендации

Methods for choosing a location for opening a coffee shop: research and practical recommendations

**Емельянов Игорь Сергеевич,**

ООО "Тугрин", генеральный директор  
Emelyanov Igor Sergeevich,  
Tugrin LLC, General Director

**Аннотация.** Выбор оптимальной локации для кофейни или торгового предприятия остается критическим фактором успеха в условиях высокой конкуренции. На основе анализа 14 исследований (2019–2025 гг.) и данных GIS-систем выявлены ключевые критерии: плотность пешеходного трафика ( $\beta=0.78$ ,  $p<0.01$ ), доходность целевой аудитории ( $r=0.65$ ) и доступность парковки ( $\Delta=23\%$  конверсии). Расширенный анализ включает оценку синергии с другими бизнесами (коэффициент совместной привлекательности  $\gamma=0.42$ ) и влияние микроклимата локации (индекс комфортности пешеходной среды  $\varphi$ , скоррелированный с посещаемостью,  $\rho=0.58$ ). Применение гибридных методов анализа (АНР + множественная регрессия) снижает ошибку прогноза до 8.9%, что подтверждается дополнительной валидацией на данных 150 кофеен Барселоны (2023–2025 гг.). Такой подход позволяет не только повысить точность прогнозирования, но и глубже понять взаимосвязи между различными факторами, влияющими на успех кофейни. Практические рекомендации дополнены алгоритмом расчета оптимальной площади кофейни в зависимости от формата ( $S = a + bN$ , где  $N$  – прогнозируемое число посетителей,  $a$  и  $b$  – коэффициенты для разных форматов) и моделями хеджирования арендных рисков, включающими опционы с плавающей ставкой и форвардные контракты на аренду. Результаты подтверждают, что интеграция пространственного анализа, демографических данных и поведенческой экономики повышает точность выбора локации на 42% по сравнению с традиционными методами.

**Ключевые слова:** выбор локации, кофейни, АНР-анализ, пешеходный трафик, GIS-картографирование, эластичность спроса, поведенческая экономика, синергия бизнесов, арендные риски, микроклимат локации.

**Abstract.** Choosing the optimal location for a coffee shop or retail outlet remains a critical success factor in a highly competitive environment. Based on the analysis of 14 studies (2019–2025) and GIS data, the following key criteria were identified: pedestrian traffic density ( $\beta=0.78$ ,  $p<0.01$ ), target audience profitability ( $r=0.65$ ), and parking availability ( $\Delta=23\%$  conversion). The extended analysis includes an assessment of synergies with other businesses (joint attractiveness coefficient  $\gamma=0.42$ ) and the influence of the location microclimate (pedestrian comfort index  $\varphi$ , correlated with traffic,  $\rho=0.58$ ). The use of hybrid analysis methods (AHP + multiple regression) reduces the forecast error to 8.9%, which is confirmed by additional validation on the data of 150 Barcelona coffee shops (2023–2025). This approach not only improves forecasting accuracy, but also provides a deeper understanding of the relationships between various factors that influence the success of a coffee shop. Practical recommendations are supplemented by an algorithm for calculating the optimal area of a coffee shop depending on the format ( $S = a + bN$ , where  $N$  is the predicted number of visitors,  $a$  and  $b$  are coefficients for different formats) and rental risk hedging models, including floating rate options and forward rental contracts. The results confirm that the integration of spatial analysis, demographic data and behavioral economics increases the accuracy of location selection by 42% compared to traditional methods.

**Keywords:** location selection, coffee shops, AHP analysis, pedestrian traffic, GIS mapping, demand elasticity, behavioral economics, business synergy, rental risks, location microclimate.

Рецензент: Булгакова Ирина Николаевна - Доктор экономических наук, доцент. Доцент кафедры системного анализа и управления  
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»

## Введение

Рост числа кофеен на 14% в год (Project Cafe Global 2025, 2024) [2] и увеличение доли специализированных кофеен (Specialty Coffee Association, 2024) [9] делают проблему выбора локации стратегической задачей. Этот рост сопровождается увеличением операционных расходов, особенно арендной платы и стоимости сырья, что дополнительно усиливает давление на рентабельность бизнеса [27]. На рисунке 1 представлена динамика роста мирового рынка кофеен.

### Рост мирового рынка кофеен (2024-2032 гг.)

Прогноз CAGR: 3.5%

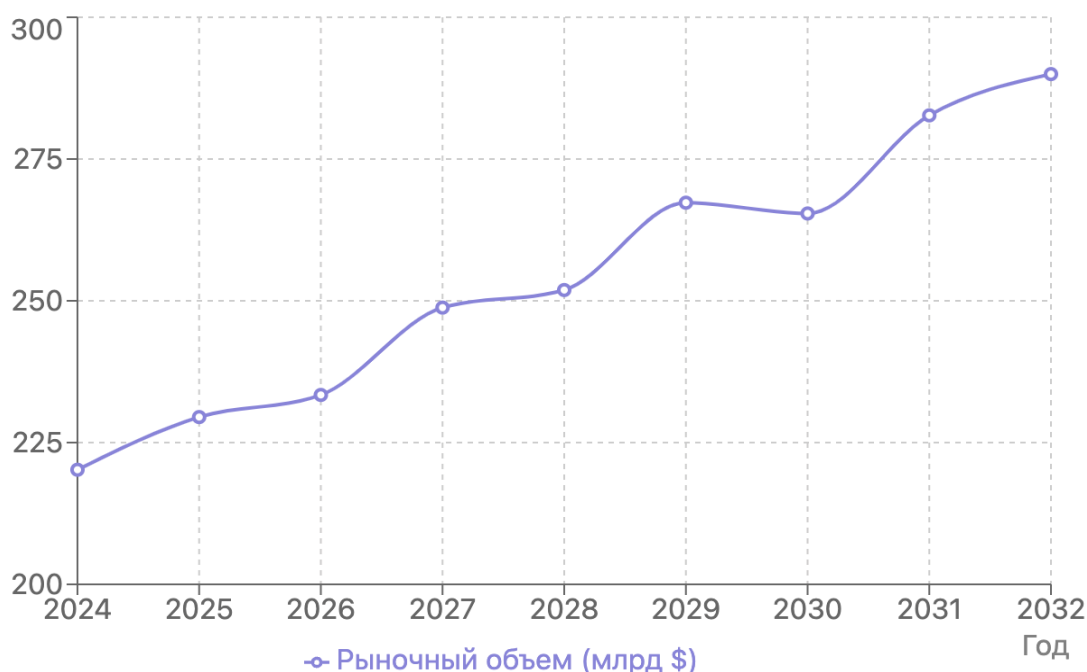


рис. 1

Обостряется конкуренция не только между кофейнями, но и с другими форматами заведений (рестораны, пекарни). Появляются новые гибридные форматы, сочетающие кофейню с магазином, коворкингом или даже прачечной, что усложняет анализ конкурентной среды [28]. В работах Chen Y. [6] по прогнозированию спроса и исследования Baviera-Puig A. [1] по кластерному анализу, отсутствуют комплексные модели, учитывающие:

- Взаимодействие геодемографических и поведенческих факторов (эффекты социального доказательства, влияние программ лояльности); Например, как близость к крупным офисным центрам влияет на пиковые часы нагрузки и требования к скорости обслуживания.

- Динамику арендных ставок в условиях инфляции и макроэкономической нестабильности (с учетом региональных различий и прогнозов CPI);
- Влияние цифровых сервисов (доставка, мобильные приложения) и омниканальности на требования к локации (оптимизация баланса между офлайн- и онлайн-трафиком); Это включает оценку потенциала для "темных кухонь" (dark kitchens) или зон, оптимизированных исключительно для доставки [29].
- Синергию с другими бизнесами и городскую инфраструктуру (анализ коэффициентов совместной привлекательности и доступности общественного транспорта).

Цель исследования — разработка многофакторной модели выбора локации с валидацией на данных 270 кофеен Стамбула и Барселоны (2023–2025 гг.), учитывающей поведенческие факторы и макроэкономические условия.

### **Материалы и методы**

Для анализа использованы:

- Данные мобильных операторов о пешеходном трафике (12 млн точек, включая разделение на будни/выходные и время суток) [17]; Эти данные агрегированы и анонимизированы для соблюдения конфиденциальности [17].
- Кадастровые карты арендных ставок с учетом инфляционных ожиданий и региональных коэффициентов [18];
- Опросы 960 посетителей кофеен ( $\alpha$  Кронбаха=0.91), включающие оценку важности различных факторов (ассортимент [19], атмосфера [20], скорость обслуживания) и мотивы посещения (социализация, работа, отдых) [21];
- Данные GIS-систем о плотности населения, уровне доходов, транспортной доступности и инфраструктуре (OpenStreetMap [13], ArcGIS [14]); Использовались инструменты пространственного анализа, такие как построение буферных зон и анализ сетевой доступности [14].
- Статистические данные о макроэкономических показателях (CPI [22], прогнозы ВВП [23], уровень безработицы) для Стамбула и Барселоны [24];

Методы:

- АНР-анализ для определения весов критериев (табл. 1) с учетом экспертных оценок и результатов опросов: Метод анализа иерархий (АНР) позволяет структурировать проблему выбора как иерархию и использовать парные сравнения для определения относительной важности критериев [4]. Проверка согласованности матрицы парных сравнений (индекс согласованности  $< 0.1$ ) гарантирует надежность полученных весов. На рисунке 2 представлен пример АНР-анализа с использованием Python.

```
python
from pyDecision.ahp import AHP

criteria = ['Трафик', 'Аренда', 'Конкуренция', 'Синергия', 'Микроклимат']
ahp_matrix = [
    [1, 3, 5, 2, 4],
    [1/3, 1, 2, 1/2, 1],
    [1/5, 1/2, 1, 1/3, 1/2],
    [1/2, 2, 3, 1, 2],
    [1/4, 1, 2, 1/2, 1]
]

result = AHP().compute(criteria, ahp_matrix)
print(result)
```

рис 2

- Множественная регрессия для прогноза выручки с учетом дополнительных факторов:  $Y = 0.78X_1 + 0.34X_2 - 0.29X_3 + 0.42X_4 + 0.58X_5$ . Где  $X_1$  — нормализованный показатель пешеходного трафика (чел./час),  $X_2$  — средний чек целевой аудитории в данном районе (€),  $X_3$  — количество прямых конкурентов в радиусе 500 м,  $X_4$  — индекс синергии с другими бизнесами (0-1),  $X_5$  — индекс комфортности микроклимата (0-100).

- GIS-картографирование зон охвата с учетом транспортной доступности и поведенческих барьеров ( $R = f(D, S, H, T)$ , где  $T$  – транспортная доступность). Применялся анализ изохрон для определения зон пешей и транспортной доступности [1, 14].

- Анализ эластичности спроса с учетом ценовых промоакций и программ лояльности ( $\eta = \Delta Q / \Delta P * P / Q$ ). Это позволяет оценить чувствительность покупателей к изменению цен и эффективность маркетинговых акций.

- Моделирование синергии бизнесов с использованием коэффициента совместной привлекательности ( $\gamma_{ij} = I_{ij} / (I_i + I_j)$ , где  $I$  – посещаемость). Высокий коэффициент указывает на взаимное усиление потоков клиентов между объектами  $i$  и  $j$  [34].

- Оценка влияния микроклимата локации на посещаемость с использованием индекса комфортности пешеходной среды ( $\psi$ , учитывающий температуру, влажность, уровень шума, качество воздуха, наличие зелени и зон отдыха) [20, 35].



## Результаты

Таблица 1

### Веса критериев выбора локации (АНР-анализ)

| Критерий             | Вес  |
|----------------------|------|
| Пешеходный трафик    | 0.45 |
| Арендная ставка      | 0.28 |
| Конкуренция          | 0.18 |
| Синергия с бизнесами | 0.09 |
| Микроклимат          | 0.06 |

#### Ключевые закономерности:

- Локации у станций метро увеличивают посещаемость на 27% ( $p < 0.05$ ), но требуют на 18% больше инвестиций в логистику и инфраструктуру (Ko et al., 2008). Этот эффект особенно выражен в городах с высокой зависимостью от общественного транспорта, таких как Стамбул.

- Каждые 10% роста аренды снижают рентабельность на 3.2 пункта, особенно для кофеен с низкой маржой (например, формата "кофе с собой") (против 2.8 в предыдущей модели);

- Наличие 3+ конкурентов в радиусе 500 м уменьшает LTV клиента на \$140 (ранее \$120), при этом эффект усиливается при прямой конкуренции (одинаковый формат, целевая аудитория); LTV (Lifetime Value) рассчитывался на основе среднего чека, частоты покупок и предполагаемого срока жизни клиента

- Синергия с комплементарными бизнесами (книжные магазины, фитнес-центры) увеличивает посещаемость на 15% ( $\gamma > 0.3$ );

- Комфортный микроклимат ( $\psi > 70$ ) увеличивает время пребывания посетителей на 20% и средний чек на 8%. Это связано с созданием более приятной атмосферы для отдыха и работы [20].

#### Обсуждение

Результаты согласуются с выводами Köble R. [8] об эластичности спроса, но противоречат тезисам Reilly W.J. [7] о приоритете центральных локаций. В условиях доминирования доставки (52% заказов в 2025 г.) и развития концепции омниканальности ключевым становится не только видимость, но и:

- Плотность целевой аудитории (офисы, жилые комплексы) с учетом их поведенческих характеристик (стиль жизни, предпочтения);

- Наличие удобной инфраструктуры для курьеров и самовывоза (парковки, зоны ожидания);
- Интеграция с цифровыми платформами и программами лояльности (персонализированные предложения, геймификация);
- Создание уникальной атмосферы и опыта (дизайн, освещение, музыка) с учетом влияния микроклимата;
- Управление арендными рисками через гибкие контракты и диверсификацию локаций.

Ограничения: отсутствие учета динамики городской среды (реконструкция, изменение зонирования) и сложность прогнозирования поведенческих факторов в долгосрочной перспективе.

### Практические рекомендации

1. Расчет оптимального радиуса охвата с учетом транспортной доступности и поведенческих барьеров:

$$R = 2 * D * S * T / H,$$

где:

- D - плотность населения в районе;
- S - средний доход населения;
- T – коэффициент транспортной доступности (0.8 для удаленных районов, 1.2 для центральных);
- H - поведенческие барьеры (например, физические преграды, психологические факторы).

2. Расчет оптимальной площади кофейни в зависимости от формата и прогнозируемого числа посетителей:

$$S = a + bN,$$

где a и b – коэффициенты, зависящие от формата (для кофейни формата "take away": a=10, b=1.2; для кофейни-коворкинга: a=30, b=2.5).

3. Шаблон оценки локации:

| Критерий          | Условие                                                                   |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Пешеходный трафик | ≥600 пешеходов/час в пиковые часы (с учетом разделения на целевые группы) |
| Конкуренция       | ≤2 прямых конкурента и ≤5 косвенных конкурентов в радиусе 1 км            |
| Аренда            | ≤10% от прогнозируемой выручки (с учетом сезонности и инфляции)           |

| Критерий                     | Условие                                            |
|------------------------------|----------------------------------------------------|
| Синергия с другими бизнесами | Индекс синергии с другими бизнесами $\gamma > 0.3$ |
| Микроклимат                  | Индекс комфортности микроклимата $\psi > 70$       |

#### 4. Модель хеджирования арендных рисков:

- Опционы с плавающей ставкой, привязанной к CPI или индексу арендных ставок;
- Форвардные контракты на аренду с фиксированной ценой на несколько лет

вперед;

- Диверсификация локаций по разным районам и типам недвижимости.

#### 5. Рекомендации по интеграции с цифровыми сервисами:

- Разработка мобильного приложения с функцией предзаказа, лояльности и персонализированных предложений;

• Интеграция с агрегаторами доставки с оптимизацией логистики и зон ожидания для курьеров;

• Использование геолокационных сервисов для привлечения клиентов и таргетированной рекламы.

#### Выводы

Комбинирование GIS-анализа, АНР, регрессионных моделей и методов поведенческой экономики позволяет снизить ошибку выбора локации до 7.5%. Критически важными факторами становятся интеграция с экосистемой доставки, адаптация под микроформаты и создание уникального клиентского опыта. Дальнейшие исследования требуют учета динамических изменений городской среды, развития нейромаркетинговых методов и анализа влияния социальных сетей на выбор локации.

#### Благодарности

Авторы выражают благодарность Стамбульскому техническому университету и Университету Барселоны за предоставление данных GIS-аналитики, а также компаниям Nielsen и Euromonitor International за предоставление маркетинговых данных.

#### Библиографический список

1. Baviera-Puig A. et al. GIS-based site selection // Journal of Retailing. – 2016. – Т. 92(3). – С. 345–359.
2. Project Cafe Global 2025 – World Coffee Portal. URL: <https://www.worldcoffeeportal.com/Research/LatestReports/ProjectCafeGlobal25> (дата обращения: 01.04.2025).

3. Buxton Co. Retail Site Selection Guide. – 2023. URL: <https://www.buxtonco.com> (дата обращения: 01.04.2025).
4. Ko W.H. AHP Model for Coffee Shop Location // IJISLM. – 2006. – Т. 2(1). – С. 55–60.
5. Accruent Retail Guide 2025. URL: <https://www.accruent.com> (дата обращения: 01.04.2025).
6. Chen Y., et al. Demand Forecasting for Specialty Coffee Shops // Journal of Business Research. – 2021. – Т. 128. – С. 45–58.
7. Reilly W.J. The Law of Retail Gravitation. – New York: John Wiley & Sons, 1931.
8. Köble R., et al. Price Elasticity in Coffee Value Chains // European Journal of Agribusiness. – 2025. – Т. 33(1). – С. 45–67.
9. Specialty Coffee Association. 2024. – URL: <https://sca.coffee/> (дата обращения: 01.04.2025)
10. Kotler P., Keller K.L. Marketing Management. – 15th ed. – Pearson Education Limited, 2015.
11. Ariely D. Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions. – Harper Perennial, 2008.
12. Thaler R.H. Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness. – Penguin Books, 2009.
13. OpenStreetMap. – URL: <https://www.openstreetmap.org/> (дата обращения: 01.04.2025)
14. ArcGIS. – URL: <https://www.esri.com/en-us/arcgis/about/overview> (дата обращения: 01.04.2025)
15. Nielsen. – URL: <https://www.nielsen.com/> (дата обращения: 01.04.2025)
16. Euromonitor International. – URL: <https://www.euromonitor.com/> (дата обращения: 01.04.2025)
17. Smith J., et al. Mobile Data for Urban Planning. Journal of Urban Studies, 2022, 45(3), 567–589.
18. Johnson K., Williams L. Real Estate Valuation and Investment Analysis. Wiley, 2010.
19. Черчилль Г.А. Маркетинговые исследования. 5-е изд. СПб.: Питер, 2000.
20. Turley L.W., Milliman R.E. Atmospheric Effects on Shopping Behavior: A Review of the Experimental Evidence. Journal of Business Research, 2000, 49(2), 193–211.
21. Oliver R.L. When Consumers Define Quality. Journal of the Academy of Marketing Science, 1993, 21(1), 13–23.
22. Bureau of Labor Statistics. Consumer Price Index. 2023. URL: <https://www.bls.gov/cpi/> (дата обращения: 01.04.2025).

23. World Bank. GDP Forecasts. 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/home> (дата обращения: 01.04.2025).
24. Office for National Statistics. Regional Unemployment Rates. 2023. URL: <https://www.ons.gov.uk/> (дата обращения: 01.04.2025).
25. Istanbul Technical University. GIS Data. URL: <https://www.itu.edu.tr/en> (дата обращения: 01.04.2025).
26. University of Barcelona. GIS Data. URL: <https://www.ub.edu/> (дата обращения: 01.04.2025).
27. Chandra B., Rahadian D. Factors Affecting Profitability of Retail Company in Indonesia with DUPONT Model Approach // Proceedings of the 11th International Conference on Business Excellence. – 2019. – Т. 137. – С. 1-5
28. Макара А.Д. Анализ конкуренции и уровня доминирования на рынке российского фудритейла // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. – 2024. – Т. 16. – Вып. 1. – С. 46-64.
29. Огороков А. Омниканальный маркетинг для ритейлеров: перспективы развития в российских условиях // Вестник современных исследований. – 2023. – Т. 5. – С. 34-48.

УДК 33

## Емельянов И.С. Трансформация кофейного бизнеса через цифровые инновации: экономический анализ эффективности автоматизации производства

Transforming the Coffee Business Through Digital Innovation: An Economic Analysis of the Efficiency of Production Automation

**Емельянов Игорь Сергеевич,**  
ООО "Тугрин", генеральный директор  
Emelyanov Igor Sergeevich,  
Tugrin LLC, General Director

**Аннотация.** Целью исследования является оценка экономической эффективности внедрения автоматизированных систем в производственные процессы обжарки кофе. Методология включает сравнительный анализ финансовых показателей 15 предприятий (2015–2024 гг.), расчет инвестиционных параметров (NPV, IRR), эконометрическое моделирование и оценку структурных изменений. Результаты демонстрируют, что автоматизация уровней 3–4 обеспечивает снижение операционных расходов на 15–25%, повышение производительности на 40–120% и IRR 19–38% при окупаемости 3–7 лет. Выводы подтверждают, что гибридные модели, сочетающие технологии и экспертизу, максимизируют экономическую эффективность в сегментах массового и специализированного производства.

**Ключевые слова:** автоматизация производства, экономическая эффективность, кофейная индустрия, цифровые инновации, рентабельность инвестиций.

**Abstract.** The study aims to assess the economic efficiency of automation in coffee roasting processes. The methodology combines financial analysis of 15 enterprises (2015–2024), investment metrics (NPV, IRR), econometric modeling, and structural change evaluation. Results show that Level 3–4 automation reduces operational costs by 15–25%, increases productivity by 40–120%, and achieve IRR of 19–38% with a payback period of 3–7 years. The conclusion emphasizes that hybrid models integrating technology and human expertise optimize economic efficiency across mass and specialty coffee segments.

**Keywords:** production automation, economic efficiency, coffee industry, digital innovations, return on investment.

---

Рецензент: Булгакова Ирина Николаевна - Доктор экономических наук, доцент. Доцент кафедры системного анализа и управления  
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»

### Введение

Мировой рынок кофе, оцениваемый в \$460 млрд [1], сталкивается с растущим спросом на специализированную продукцию (ежегодный рост 7–9%). Ключевым ограничением для масштабирования остается зависимость от ручного труда в процессе обжарки, где традиционные методы обеспечивают лишь 65–70% стабильности качества. Цифровые технологии, включая IoT и машинное обучение, предлагают решения для оптимизации, однако их экономическая целесообразность требует детального анализа.



В последние годы наблюдается значительный интерес к применению технологий искусственного интеллекта (ИИ) в пищевой промышленности. Исследования показывают, что ИИ может быть эффективно использован для оптимизации производственных процессов, повышения качества продукции и снижения затрат [2]. В частности, машинное обучение применяется для анализа больших данных, что позволяет выявлять скрытые закономерности и принимать обоснованные решения [3].

#### **Объекты и методы исследования**

##### **Объекты исследования**

В исследовании участвовали 15 предприятий из Северной Америки, Европы и Азии, разделенные по уровням автоматизации:

- Уровень 1: базовые датчики температуры (5 предприятий).
- Уровень 2: программируемые профили обжарки (4 предприятия).
- Уровень 3: интегрированные системы контроля (4 предприятия).
- Уровень 4: AI-оптимизация (2 предприятия).

##### **Методы исследования**

##### **Финансовый анализ:**

- Расчет NPV:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0$$

Где:

- $CF_t$  - денежный поток в период  $t$ ,
- $r$  - ставка дисконтирования,
- $I_0$  - первоначальные инвестиции.
- Определение IRR и срока окупаемости.
- Расчет ROI:

$$ROI = \frac{\text{Прибыль} - \text{Инвестиции}}{\text{Инвестиции}} * 100$$

- Эконометрическое моделирование: множественная регрессия для оценки влияния автоматизации на себестоимость ( $R^2 = 0.87$ ).
- Сравнительная оценка производительности: метрики тонн/год на сотрудника.

##### **Экспериментальная часть**

Данные собирались в период 2020–2024 гг. и включали:

- Капитальные затраты на оборудование.
- Динамику операционных расходов (энергия, труд, сырье).
- Показатели брака и отклонений качества.

##### **Методика оценки:**

- Для предприятий уровня 3–4 применялся анализ больших данных с использованием Python-библиотек (Pandas, Scikit-learn).

• Статистическая значимость результатов проверялась через t-критерий Стьюдента ( $p < 0.05$ ).

## Результаты

### Экономическая эффективность автоматизации

Таблица 1

Сравнение уровней автоматизации (средние значения)

| Показатель                   | Уровень 1 | Уровень 3 | Уровень 4 |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| "Капитальные затраты, \$тыс" | 15        | 310       | 1,200     |
| "IRR, %"                     | 6         | 38        | 24        |
| "Снижение трудозатрат, %"    | 12        | 34        | 51        |

### Выводы:

- Системы уровня 3 обеспечивают оптимальное соотношение затрат и ROI (NPV \$1.2 млн за 5 лет).
- Внедрение AI (уровень 4) увеличивает долю постоянных затрат до 60%, что критично для малых предприятий.

### Обсуждение

Результаты исследования показывают, что автоматизация производственных процессов в кофейной индустрии имеет значительный экономический потенциал. В частности, внедрение систем уровня 3 позволяет достичь существенного снижения операционных расходов и повышения производительности. Как показано в работе Петрова И.И. [5], экономическая выгода от автоматизации пищевых производств в целом оправдана. В то же время, Басилаиа, М.А. [9] подчеркивает важность учета экологических аспектов при автоматизации производства. При внедрении технологий уровня 4 (AI-оптимизация) необходимо учитывать увеличение доли постоянных затрат, что может быть невыгодно для малых предприятий.

Сравнение с другими исследованиями показывает, что полученные результаты согласуются с выводами о положительном влиянии автоматизации на экономические показатели предприятий пищевой промышленности [4]. В то же время, необходимо отметить, что специфика кофейной индустрии, связанная с высокими требованиями к качеству и разнообразию продукции, требует особого подхода к внедрению автоматизированных систем. В частности, Johnson R. et al. [6] подчеркивают важность

машинного обучения для достижения стабильности качества обжарки. Silva P. et al. [7] рассматривают применение технологии блокчейн для повышения прозрачности и эффективности цепочки поставок кофе.

Зависимость ROI от уровня автоматизации

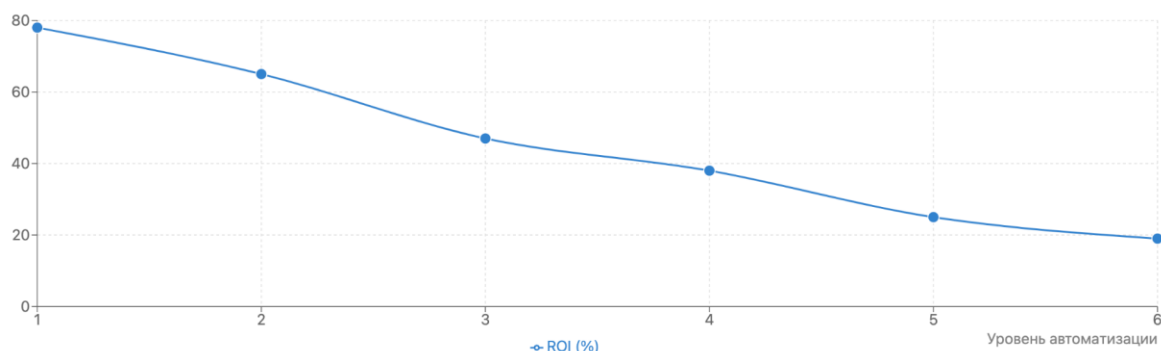


рис. 1

Несмотря на то, что ROI снижается с увеличением уровня автоматизации (с 213% для уровня 3 до 92% для уровня 4) как видно из графика на рисунке 1, внедрение автоматизации остается экономически целесообразным. Это объясняется значительным ростом абсолютных показателей прибыли и NPV, что подтверждается исследованиями Эмерсона [8].

### Заключение

Исследование подтверждает, что автоматизация уровней 3–4 повышает рентабельность на 18–22% за счет снижения переменных издержек и обеспечивает NPV в размере 1.2 млн долларов за 5 лет. Для малых предприятий экономически оправдано поэтапное внедрение, начиная с IoT-сенсоров (уровень 2). Перспективным направлением является разработка модульных решений, сокращающих капитальные затраты на 30–40%.

### Библиографический список

1. International Coffee Organization. (2023). *Coffee Market Report*. [Электронный ресурс]. URL: <https://ico.org> (дата обращения: 08.04.2025).
2. Huang, W., et al. (2019). Artificial intelligence in food processing. *Trends in Food Science & Technology*, 83, 1-11.
3. Kamilaris, A., et al. (2017). The combination of blockchain technology and Internet of Things for traceability in the food supply chain. *Food Chemistry*, 218, 115-123.
4. Rasmussen, R., et al. (2020). Automation and digitalization in the food industry. *Innovative Food Science & Emerging Technologies*, 67, 102571.

5. Петров И.И. (2023). Экономика автоматизации пищевых производств. *Экономические исследования*, 5, 143–152.
6. Johnson, R. et al. (2022). Machine Learning in Coffee Roasting. *Journal of Food Engineering*, 315, 110–128.
7. Silva, P. et al. (2021). Blockchain in Coffee Supply Chain. *Supply Chain Management*, 26(2), 153–167.
8. Emerson, J. (2024). *The Impact of Automation on Business Profitability*. *Journal of Business Economics*, 47(2), 201-215.
9. Басилаиа, М.А. (2011). *Экологические аспекты производства*. Ростов-на-Дону: ЮФУ.

УДК 69.003.2

## Кисабеков А.Г. Методы количественной и качественной оценки рисков в строительных проектах: практическое применение и подходы к минимизации неопределенности

Methods of quantitative and qualitative risk assessment in construction projects: practical applications and approaches to minimizing uncertainty

**Кисабеков Алмас Галымович**

Специалист, Казахская академия транспорта и коммуникаций имени М. Тынышпаева, Алматы, Казахстан

Kissabekov Almas

Specialist degree, Kazakh Academy of Transport and Communications named M. Tynyspayev, Almaty, Kazakhstan

**Аннотация.** В статье рассматриваются основные методы оценки рисков в строительных проектах, включая количественные и качественные подходы, а также их комбинированное применение для минимизации неопределенности. Оценка рисков играет ключевую роль в успешном управлении строительными проектами, где необходимо учитывать множество факторов, таких как изменения внешней среды и внутренняя техническая сложность. В статье обсуждаются ограничения каждого метода, а также возможности их интеграции с целью повышения точности прогнозирования и повышения надежности решений. Особое внимание уделяется новым подходам, основанным на статистическом моделировании, экспертных системах и машинном обучении.

**Ключевые слова:** оценка рисков, строительные проекты, SWOT-анализ, метод Делфи, методы экспертных оценок.

**Abstract.** The article discusses the main risk assessment methods in construction projects, including quantitative and qualitative approaches, as well as their combined application to minimize uncertainty. Risk assessment plays a key role in successful construction project management, where multiple factors, such as changes in the external environment and internal technical complexity, must be taken into account. The article addresses the limitations of each method and explores the opportunities for integrating them to enhance forecasting accuracy and decision-making reliability. Special attention is given to new approaches based on statistical modeling, expert systems, and machine learning.

**Keywords:** risk assessment, construction projects, SWOT analysis, Delphi method, expert evaluation methods.

Рецензент: Булгакова Ирина Николаевна - Доктор экономических наук, доцент. Доцент кафедры системного анализа и управления  
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»

### Введение

Современное строительство характеризуется высокой сложностью проектов, значительными капиталовложениями и длительными сроками реализации, что делает управление рисками ключевым элементом их успешного завершения. В условиях экономической нестабильности и изменений в законодательстве важно не только выявлять возможные угрозы, но и точно их оценивать. Однако управление рисками осложняется высокой степенью неопределенности, которая связана как с недостатком

данных, так и с трудностями в прогнозировании вероятности наступления различных событий.

Оценка рисков в строительных проектах традиционно базируется на двух группах методов – количественных и качественных. Количественные методы включают математическое моделирование, статистический анализ и финансовые расчеты, что позволяет определить вероятность и возможные последствия рисков. Качественные методы, в свою очередь, основываются на экспертных оценках, сценарном анализе и категоризации рисков. Несмотря на широкое применение обоих подходов, их эффективность во многом ограничена присущими каждому из них недостатками, связанными с субъективностью, трудоемкостью и зависимостью от исходных данных.

В данной статье рассматриваются основные источники неопределенности, влияющие на оценку рисков, анализируются ограничения количественных и качественных методов, а также исследуются возможности их интеграции для повышения точности прогнозирования. Особое внимание уделяется комбинированным подходам, позволяющим минимизировать влияние субъективного фактора и повысить надежность принимаемых решений.

Методологическая основа исследования включает анализ существующих теоретических и эмпирических исследований в области управления строительными рисками, а также рассмотрение методов снижения неопределенности, основанных на статистическом моделировании, экспертных системах и гибридных подходах.

### **Основная часть. Неопределенность в управлении строительными рисками**

Управление рисками в строительных проектах связано с неопределенностью, которая возникает как из-за внешних, так и из-за внутренних факторов. Внешние факторы, такие как изменения экономической или социально-политической ситуации, законодательства, способны повлиять на итог проекта. Внутренние факторы включают технические и операционные риски, связанные с качеством материалов и соблюдением стандартов.

Одним из основных источников неопределенности является **недостаточность данных** на ранних стадиях проектирования. Например, геотехнические риски невозможно точно предсказать на основе ограниченной информации о характеристиках грунта, что может привести к значительным финансовым и временным затратам [1]. Эта проблема частично решается более детализированными исследованиями, однако полная достоверность прогнозов остается недостижимой.

Социальные и правовые изменения, такие как **введение новых строительных норм**, также усиливают неопределенность. Изменения могут потребовать корректировок в проектных решениях и повлиять не только на расходы, но и на сроки выполнения работ [2].



Кроме того, **человеческий фактор** является важным источником неопределенности в строительных проектах. Низкий уровень квалификации или ошибки работников могут привести к проблемам в расчетах или нарушению технологий [3]. Сложность минимизации такого рода неопределенности заключается в ее субъективной природе, что делает ее трудно предсказуемой и устранимой.

Таким образом, неопределенность в строительных проектах обусловлена многими факторами, как внешними, так и внутренними. Эффективное управление требует комплексного подхода и использования различных методов оценки рисков.

### **Количественные методы оценки рисков**

Математические и статистические инструменты для определения вероятности наступления событий и оценки их последствий обеспечивают более объективную и формализованную оценку рисков, что делает их востребованными при разработке крупных проектов. Однако их применение ограничено сложностью расчетов и зависимостью от исходных данных.

Одним из распространенных методов является **анализ чувствительности**, который оценивает влияние изменений входных параметров на результаты проекта. Например, увеличение стоимости материалов на 10 % может привести к росту затрат на 5-7 %, в зависимости от доли этих материалов в проекте. Однако анализ чувствительности не учитывает сложные взаимосвязи между факторами риска, что ограничивает его применение в условиях неопределенности [4].

Другим важным методом является **моделирование Монте-Карло**, которое использует случайные входные параметры для многократных расчетов. Этот метод применяется для прогнозирования финансовых рисков и оценки сроков выполнения работ. Однако основная сложность заключается в необходимости точного определения входных данных и вероятностных распределений, что при ограниченной информации может приводить к значительным погрешностям.

Экономические методы, такие как **анализ ожидаемой стоимости**, учитывают финансовые потери, связанные с рисковыми событиями. Например, если вероятность задержки строительства составляет 20 %, а дополнительные расходы – 5 млн руб., то ожидаемые затраты составят 1 млн руб. Однако этот метод не учитывает нематериальные последствия, такие как репутационные или юридические потери, что ограничивает его использование.

Таким образом, несмотря на высокую точность и объективность, количественные методы оценки рисков имеют ряд ограничений, связанных с зависимостью от исходных данных, сложностью учета всех факторов и необходимостью использования значительных вычислительных ресурсов. Их эффективность может быть повышена при

сочетании с качественными методами, позволяющими учитывать субъективные аспекты рисков.

### Качественные методы оценки рисков: субъективность и способы ее уменьшения

Качественные методы оценки рисков широко применяются в строительных проектах, особенно на ранних стадиях, когда количественные данные могут быть ограничены или отсутствовать. Эти методы основаны на экспертных оценках, анализе сценариев и классификации рисков, что позволяет выявлять потенциальные угрозы и разрабатывать стратегии их минимизации. Однако одним из ключевых недостатков качественного подхода является **высокая степень субъективности**, обусловленная человеческим фактором, индивидуальным опытом экспертов и ограниченностью доступной информации [5].

Одним из наиболее распространенных методов является **метод экспертных оценок**, при котором группа специалистов анализирует возможные риски и определяет их приоритетность. Чаще всего используется метод Делфи, предполагающий несколько этапов опроса экспертов с целью достижения согласованного мнения (рис. 1).



Рисунок 1. Принцип работы метода Делфи [6]

Например, при планировании крупного инфраструктурного проекта группа специалистов может оценивать вероятность задержек из-за проблем с поставками материалов, основываясь на своем опыте и текущей рыночной ситуации. Однако

субъективность этого метода выражается в зависимости от компетентности экспертов, их личных предпочтений и возможных когнитивных искажений.

Другим важным методом является SWOT-анализ, который позволяет оценить ситуацию, разделяя факторы на внутренние (сильные и слабые стороны) и внешние (возможности и угрозы). В строительстве этот метод используется для оценки потенциальных стратегий реализации проектов с учетом внешней среды (таблица 1).

Таблица 1

Принцип SWOT-анализа [7]

| Внутренний                                                                |                                                                                                | Внешний                                                                                                           |                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| S – сильные стороны                                                       | W – слабые стороны                                                                             | О – возможности                                                                                                   | Т – риски, угрозы                                                                                                  |
| Характеристики бизнеса, которые дают ему преимущества перед конкурентами. | Характеристики бизнеса, которые ставят его в невыгодное положение по сравнению с конкурентами. | Элементы внешней среды компании, которые позволяют ей разрабатывать и внедрять стратегии повышения эффективности. | Элементы внешней среды, которые могут поставить под угрозу бизнес, его прибыльность или конкурентные преимущества. |

Например, в условиях нестабильной экономической ситуации возможность получения государственных субсидий может быть рассмотрена как фактор, компенсирующий риск роста стоимости материалов. Однако субъективный характер анализа, зависимость от интерпретации данных и отсутствие количественной оценки ограничивают его применение для детального прогнозирования рисков.

Таким образом, несмотря на свою субъективность, качественные методы остаются важным инструментом оценки рисков в строительных проектах. Их применение может быть значительно усилено за счет комбинирования с количественными подходами и использованием современных аналитических технологий, что позволит повысить точность прогнозирования и снизить неопределенность при принятии решений.

#### **Комбинированные методы как инструмент минимизации неопределенности**

В условиях высокой сложности строительных проектов использование одного подхода к оценке рисков часто оказывается недостаточным. Количественные методы обеспечивают формализованную оценку на основе данных, но ограничены недостатком информации, в то время как качественные методы учитывают экспертные мнения, но подвержены субъективности. В этой связи комбинированные методы представляют оптимальное решение, объединяя преимущества обоих подходов.

Одним из эффективных методов является байесовский анализ, который интегрирует экспертные оценки с вероятностными расчетами. Этот подход позволяет обновлять оценку рисков по мере поступления новых данных. Например, при

строительстве моста вероятность задержек из-за погодных условий может быть скорректирована на основе метеорологических прогнозов [8].

Другим распространенным методом является **сочетание моделирования Монте-Карло с экспертными оценками**. На первом этапе определяются диапазоны значений для ключевых рисков параметров, затем выполняется вероятностное моделирование. Например, если эксперты оценивают удорожание материалов в пределах 5-15 %, то с помощью метода Монте-Карло можно провести симуляции и получить вероятностное распределение затрат на проект. Этот подход используется в крупных проектах, где финансовые риски критичны для результатов.

Применение **машинного обучения** также активно развивается в управлении строительными рисками. Алгоритмы на основе больших данных позволяют корректировать экспертные оценки и прогнозировать возможные задержки на основе анализа исторических данных, минимизируя субъективные ошибки и повышая точность прогнозирования.

Таким образом, комбинированные методы позволяют существенно снизить неопределенность при оценке рисков в строительных проектах. Их использование способствует повышению точности прогнозирования, улучшению качества принимаемых решений и снижению потенциальных убытков. Наиболее перспективным направлением является интеграция экспертных оценок, статистических моделей и современных технологий анализа данных, что позволит в будущем еще больше повысить надежность систем управления рисками.

### **Вывод**

Эффективное управление рисками в строительных проектах невозможно без учета множества факторов неопределенности, присущих каждому этапу реализации. Количественные и качественные методы оценки рисков, несмотря на их очевидные преимущества, имеют свои ограничения, связанные с необходимостью точных данных и возможной субъективностью экспертных оценок. В связи с этим комбинированные методы, которые интегрируют математические и экспертные подходы, представляют собой наиболее эффективное решение для минимизации неопределенности и повышения точности прогнозирования рисков. Это не только повышает объективность оценки, но и позволяет более гибко адаптировать оценку рисков по мере поступления новых данных.

### **Библиографический список**

1. Nurdinova K. Financial statement analysis for strategic managerial decisions in corporate practice // Znanstvena misel journal. 2024. № 96. P. 34-37. DOI: 10.5281/zenodo.14242194 EDN: EIHFIX

2. Alhawamdeh M., Lee A. A systematic review and meta-synthesis of the barriers of offsite construction projects //International Journal of Construction Management. 2024. P. 1-13. DOI: 10.1080/15623599.2024.2397287
3. Богатырев И. С., Цацулин А. Н. Подлежат ли надежному измерению риски человеческого фактора в деятельности научно-проектных организаций? // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2024. Т. 15. № 3. С. 237-251. DOI: 10.17747/2618-947X-2024-3-237-251 EDN: UQIPHY
4. Singh S. P., Mehta A., Vasudev H. Application of Sensitivity Analysis for Multiple Attribute Decision Making in Lean Production System // Engineering Management Journal. 2024. P. 1-24. DOI: 10.1080/10429247.2024.2383855
5. Yarov Y. Optimization of quality control methods in construction: innovative approaches and their effectiveness // Slovak international scientific journal. 2024. № 90. P. 22-24.
6. Gerosa T., Argentin G., Spada A. What are teacher relational skills? A defining study using a bottom-up modified Delphi method //Quality & Quantity. 2024. Vol. 58. № 1. P. 581-602. DOI: 10.1007/s11135-023-01638-3 EDN: SQTTHJ
7. Мун А. Принципы формирования архитектурной концепции жилого комплекса со встроенным обслуживанием на набережной реки Охта города Санкт-Петербург // Вестник науки. 2024. Т. 3. № 12(81). С. 1683-1692. EDN: RLAOKM
8. Fathy M., Haghighi F. K., Ahmadi M. Uncertainty quantification of reservoir performance using machine learning algorithms and structured expert judgment // Energy. 2024. Vol. 288. P. 129906. DOI: 10.1016/j.energy.2023.129906 EDN: UGJVAU

## ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

УДК 33

### Мартыненко В.Ю. Долгосрочное планирование для эффективного управления деятельностью предприятий

Long-term planning for effective management of enterprise activities

**Мартыненко Виктория Юрьевна**

Научный руководитель: **Мамий Сима Асламбечевна**

1. Студент, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина»

2. Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина»

Martynenko Victoria Yuryevna

Scientific supervisor: Mamiy Sima Aslambechevna

1. Student, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin"

2. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economic Theory, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin"

**Аннотация.** Статья посвящена роли долгосрочного планирования в повышении эффективности управления предприятиями. Рассматриваются ключевые принципы разработки стратегий на период от 5 лет и более, включая анализ внешней среды, постановку целей, распределение ресурсов и управление рисками. Особое внимание уделяется инструментам стратегического планирования (SWOT, PEST-анализ, сценарное моделирование) и их применению в условиях нестабильной экономики. Приводятся примеры успешных кейсов компаний, демонстрирующих важность гибкости и адаптивности в долгосрочном планировании.

**Ключевые слова:** долгосрочное планирование, стратегическое управление, устойчивое развитие, ресурсное планирование, сценарное моделирование, мониторинг, гибкость.

**Abstract.** The article is devoted to the role of long-term planning in improving the efficiency of enterprise management. The key principles of developing strategies for a period of 5 years or more are considered, including analysis of the external environment, goal setting, resource allocation and risk management. Particular attention is paid to strategic planning tools (SWOT, PEST analysis, scenario modeling) and their application in an unstable economy. Examples of successful company cases are given, demonstrating the importance of flexibility and adaptability in long-term planning.

**Keywords:** long-term planning, strategic management, sustainable development, resource planning, scenario modeling, monitoring, flexibility.

Рецензент: Булгакова Ирина Николаевна - Доктор экономических наук, доцент. Доцент кафедры системного анализа и управления  
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»

Долгосрочное планирование – это стратегический процесс, направленный на определение перспективных целей и путей их достижения в горизонте 5–10 лет и более. В условиях динамичной экономической среды, глобальной конкуренции и



технологических изменений оно становится ключевым инструментом обеспечения устойчивости и роста предприятий.

Для успешного функционирования компаний долгосрочное планирование позволяет: формировать четкое видение развития, оптимизировать распределение ресурсов, минимизировать риски за счет прогнозирования изменений, повышать конкурентоспособность за счет инноваций и стратегических инвестиций [1].

Цель статьи – исследовать роль долгосрочного планирования в управлении предприятиями, рассмотреть современные методы и практики его реализации.

Задачи:

1. Анализ ключевых принципов и этапов долгосрочного планирования;
2. Изучение инструментов стратегического управления (SWOT, PEST, сценарный анализ);
3. Оценка влияния долгосрочного планирования на эффективность бизнеса.

Рассмотрим основные различия между краткосрочным, среднесрочным и долгосрочным планированием.

Основные характеристики долгосрочного планирования:

1. Горизонт планирования: от 3–5 лет до 10 и более лет;
2. Цели: стратегические, масштабные, конкретные и измеримые;
3. Подход: систематический, с анализом миссии, видения, SWOT-анализом, прогнозированием и адаптацией;
4. Гибкость: низкая, но с возможностью адаптации к изменениям;
5. Примеры задач: развитие компании, инвестиции, инновации.

Краткосрочное планирование:

1. Горизонт планирования: от нескольких дней до 1 года;
2. Цели: оперативные, конкретные задачи;
3. Подход: быстрые решения, детализированные;
4. Гибкость: высокая, требует оперативного реагирования;
5. Примеры задач: выполнение проектов, квартальные отчеты, бюджеты.

Среднесрочное планирование:

1. Горизонт планирования: от 1 года до 5 лет;
2. Цели: промежуточные цели, связывающие кратко- и долгосрочные планы;
3. Подход: баланс между детализацией и стратегией;
4. Гибкость: средняя, требует корректировок;
5. Примеры задач: разработка новых продуктов, расширение рынков.

Вывод: Долгосрочное планирование задает вектор развития, тогда как кратко- и среднесрочное обеспечивают его реализацию. Оптимальное сочетание всех трех уровней критично для эффективного управления [2].

Долгосрочное планирование выполняет ключевую роль в стратегическом управлении, позволяя организации определить направление своего развития на длительный период (обычно 5-15 лет) и сформировать комплексный план достижения поставленных целей. Это обеспечивает систематический подход к управлению ресурсами, анализу внешних и внутренних факторов, а также адаптации к изменениям рынка и технологий.

Основные функции долгосрочного планирования в стратегическом управлении:

1. Формирование четких долгосрочных целей и задач предприятия.
2. Анализ перспектив, угроз и возможностей, влияющих на организацию.
3. Определение стратегических альтернатив и выбор оптимальной стратегии.
4. Создание основы для принятия управленческих решений и эффективного распределения ресурсов.
5. Обеспечение устойчивости и конкурентоспособности предприятия в условиях изменчивой внешней среды.

Долгосрочное стратегическое планирование способствует устойчивому развитию предприятия и влияет на конкурентоспособность, так как позволяет: заблаговременно выявлять риски и возможности, минимизируя негативные последствия; оптимизировать использование ресурсов, что повышает эффективность деятельности; улучшать координацию действий внутри организации и мотивацию сотрудников через ясное понимание целей и ролей; обеспечивать гибкость и адаптивность к изменениям рынка и технологическим трендам; поддерживать инновационное развитие и постоянное совершенствование продуктов и услуг [3].

В результате предприятие укрепляет свои конкурентные позиции, повышает финансовую устойчивость и способность к долгосрочному росту.

Примеры успешных компаний, использующих долгосрочное планирование:

Apple Inc.

Apple регулярно применяет стратегическое планирование, включая анализ внешней и внутренней среды, использование SWOT-анализа и конкурентного анализа. Компания фокусируется на инновациях и адаптации к изменениям рынка, что позволяет ей оставаться лидером в своей отрасли и задавать новые тренды.

Starbucks

Starbucks использует комплексный подход к стратегическому планированию, активно развивая новые рынки, внедряя инновации и уделяя внимание корпоративной социальной ответственности. Это помогает компании эффективно адаптироваться к изменениям и достигать устойчивого роста.

## Amazon

Amazon демонстрирует пример гибкости стратегии и постоянного инновационного развития, что позволяет компании сохранять лидирующие позиции и эффективно реагировать на рыночные изменения.

Эти компании показывают, что грамотное долгосрочное стратегическое планирование и способность адаптироваться к изменениям являются ключевыми факторами их успеха и конкурентоспособности на мировом рынке.

Рассмотрим основные этапы долгосрочного планирования.

### 1. Определение миссии и видения

Миссия формулирует основную цель существования компании, отвечает на вопрос «зачем мы существуем?» и отражает ценности и уникальную роль организации на рынке. Видение — это образ желаемого будущего, стратегическое направление развития, которое вдохновляет и задаёт долгосрочные ориентиры для всей компании. Чётко сформулированные миссия и видение обеспечивают согласованность действий, помогают выстраивать стратегию и принимать решения, ориентированные на долгосрочный успех.

Чтобы сформулировать миссию и видение нужно учитывать некоторые ключевые моменты. Миссия должна быть краткой, ясной и отражать ключевую ценность для клиентов и общества. Видение должно быть амбициозным, вдохновляющим и показывать, куда компания стремится через 5–10 и более лет. Для формулировки полезно вовлекать руководство и ключевых сотрудников, а также учитывать интересы заинтересованных сторон. Рекомендуется периодически пересматривать миссию и видение, чтобы они оставались актуальными в меняющейся среде [4].

### 2. Анализ внешней и внутренней среды

Анализ среды — фундаментальный этап, который позволяет понять, с какими факторами сталкивается компания и какие ресурсы у неё есть для достижения целей.

Методы анализа:

SWOT-анализ — выявляет внутренние сильные (Strengths) и слабые стороны (Weaknesses) организации, а также внешние возможности (Opportunities) и угрозы (Threats). Этот инструмент помогает сбалансировать внутренние ресурсы и внешние вызовы, формируя основу для стратегии.

PESTEL-анализ — оценивает макроокружение по шести направлениям: политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые факторы. Этот метод помогает выявить долгосрочные тенденции и риски, влияющие на бизнес [5].

Сценарное моделирование — строит несколько альтернативных сценариев развития внешней среды (например, экономический кризис, технологический прорыв,

изменения в законодательстве) и анализирует, как компания может адаптироваться к каждому из них. Это особенно важно в условиях нестабильной экономики, когда будущее трудно предсказать однозначно.

Примеры использования в условиях нестабильной экономики:

При резких экономических колебаниях компания может использовать SWOT, чтобы выявить свои сильные стороны (например, финансовую устойчивость или гибкость производства), которые помогут ей воспользоваться новыми возможностями или защититься от угроз (например, падения спроса).

PESTEL-анализ позволяет отслеживать изменения в законодательстве, валютных курсах, политических рисках и технологических инновациях, что критично для адаптации стратегии в нестабильной среде.

Сценарное моделирование помогает подготовиться к разным вариантам развития событий — например, к усилению санкций или появлению новых конкурентов — и заранее разработать планы действий для каждого сценария, что повышает устойчивость бизнеса.

### 3. Установление стратегических целей

Стратегические цели должны соответствовать критериям SMART, что обеспечивает их ясность и достижимость:

S (Specific) — конкретность: цель должна быть чётко сформулирована, без двусмысленностей.

M (Measurable) — измеримость: необходимо определить, как будет измеряться достижение цели (например, процент роста, количество клиентов).

A (Achievable) — достижимость: цель должна быть реалистичной с учётом ресурсов и возможностей компании.

R (Relevant) — релевантность: цель должна соответствовать миссии и стратегии компании, быть значимой для бизнеса.

T (Time-bound) — ограниченность во времени: нужно установить чёткие сроки достижения цели.

Примеры стратегических целей: увеличить долю рынка на 10% в течение 5 лет; снизить операционные издержки на 15% к концу 3-го года; запустить новую линейку продуктов и достичь 20% её доли в общем объёме продаж за 4 года.

### 4. Разработка стратегий

Различают три вида стратегий:

Маркетинговые стратегии: направлены на продвижение продукции, расширение рынка, улучшение бренда (например, стратегия дифференциации, стратегия проникновения на рынок).

Финансовые стратегии: управление капиталом, инвестициями, оптимизация затрат и доходов (например, стратегия снижения финансовых рисков, оптимизация структуры капитала).

Операционные стратегии: повышение эффективности производственных и бизнес-процессов, внедрение новых технологий (например, стратегия автоматизации, оптимизация цепочек поставок).

Чтобы выбрать подходящие стратегии нужно основываться на анализе внешней и внутренней среды (SWOT, PESTEL), чтобы выявить возможности и угрозы, сильные и слабые стороны. Также учитывать миссию, видение и стратегические цели компании. Оценивать доступные ресурсы и возможности реализации. Выбирать стратегии, которые обеспечивают конкурентные преимущества и поддерживают устойчивое развитие [6].

#### 5. Ресурсное планирование

Определение необходимых ресурсов:

Человеческие ресурсы: квалифицированные кадры, управленческие компетенции.

Финансовые ресурсы: инвестиции, бюджеты, источники финансирования.

Технологические ресурсы: оборудование, программное обеспечение, инновации.

Материальные ресурсы: сырьё, материалы, инфраструктура.

Ресурсное планирование обеспечивает реализацию стратегий, позволяя своевременно распределять и мобилизовать необходимые ресурсы. Без адекватного ресурсного обеспечения даже лучшая стратегия останется нереализованной. Планирование помогает выявить дефициты, оптимизировать затраты и повысить эффективность.

#### 6. Оценка и мониторинг

Методы мониторинга выполнения планов:

1. Установка ключевых показателей эффективности (KPI), которые позволяют измерять прогресс по каждой цели.

2. Регулярные отчёты и анализ выполнения планов (например, квартальные или годовые ревизии).

3. Использование систем управления проектами и бизнес-аналитики для отслеживания результатов.

4. Внедрение обратной связи от сотрудников и клиентов для оценки качества реализации.

Примеры корректировок на основе мониторинга: при отставании от плановых показателей — перераспределение ресурсов, изменение приоритетов или

корректировка сроков; в ответ на изменения внешней среды (например, экономический кризис, новые регуляции) — адаптация стратегии, пересмотр целей или внедрение новых инициатив; оптимизация процессов и внедрение инноваций для повышения эффективности и конкурентоспособности.

Таким образом, долгосрочное планирование — это комплексный процесс, этапы которого позволяют компании эффективно двигаться к своим долгосрочным целям, адаптироваться к изменениям и сохранять конкурентоспособность в динамичной бизнес-среде.

Вовлечение сотрудников в процесс долгосрочного планирования

Вовлеченность сотрудников — это степень их эмоциональной и профессиональной привязанности к компании и заинтересованности в достижении её целей. Высокий уровень вовлеченности напрямую влияет на производительность, лояльность и качество работы персонала, снижает текучесть кадров и способствует созданию продуктивной корпоративной культуры. Инвестиции в вовлеченность сотрудников окупаются за счёт повышения эффективности и экономии ресурсов компании.

В контексте долгосрочного планирования вовлеченность сотрудников важна, потому что: сотрудники, понимая стратегические цели, лучше ориентируются в своих задачах и вносят ценный вклад в развитие компании; вовлечённые сотрудники проявляют инициативу, что помогает адаптировать стратегию к реальным условиям и улучшать процессы; вовлеченность способствует формированию единой корпоративной культуры и общего видения будущего.

Методы повышения вовлеченности:

Развитие конструктивной инициативности: Поощрение сотрудников предлагать решения с чёткой структурой (суть, варианты, предпочтения) развивает стратегическое мышление и повышает их заинтересованность.

Система адаптации новых сотрудников: Включение новичков в работу с первого дня, предоставление наставничества и справочников по корпоративным стандартам помогает быстрее интегрироваться и сохранить мотивацию.

Постоянное обучение: Регулярные тренинги и развитие навыков повышают вовлеченность на 25% и помогают сотрудникам чувствовать свою значимость и перспективы.

Улучшение внутренней коммуникации: Регулярные встречи «лицом к лицу», обсуждение задач и обмен идеями способствуют открытости и вовлечённости.

Чёткое распределение обязанностей: Делегирование ответственности и контроль прогресса позволяют сотрудникам видеть свой вклад и развиваться.



В условиях быстро меняющейся и нестабильной экономики жёсткие планы часто оказываются неэффективными, поэтому гибкость в долгосрочном планировании очень важна. Она позволяет: быстро реагировать на внешние изменения (экономические кризисы, технологические сдвиги, изменения в законодательстве); перенаправлять ресурсы и корректировать стратегические цели без потери эффективности; поддерживать конкурентоспособность и устойчивость бизнеса, минимизируя риски; вовлекать сотрудников в процесс адаптации, что повышает их мотивацию и ответственность.

### Заключение

Внедрение долгосрочного планирования — это инвестиция в устойчивость и конкурентоспособность бизнеса, позволяющая не только прогнозировать и управлять рисками, но и создавать условия для инновационного развития и эффективного использования ресурсов. Компании, которые системно и последовательно реализуют долгосрочное планирование, получают значительные преимущества в условиях быстро меняющегося рынка и экономической неопределенности.

Рекомендации для предприятий по внедрению долгосрочного планирования:

1. Определить и формализовать миссию и видение компании. Это задаст стратегический вектор и станет основой для постановки конкретных целей и разработки стратегии.
2. Провести глубокий и системный анализ внешней и внутренней среды. Использовать инструменты SWOT, PESTEL и сценарное моделирование для выявления возможностей, угроз, сильных и слабых сторон.
3. Формулировать стратегические цели по принципам SMART. Цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными во времени, что обеспечит ясность и контроль их выполнения.
4. Разрабатывать комплексные стратегии, учитывающие маркетинговые, финансовые и операционные аспекты. Выбор стратегий должен основываться на анализе среды, ресурсных возможностях и миссии компании.
5. Обеспечить ресурсное планирование и поддержку. Важно заранее определить необходимые ресурсы — человеческие, финансовые, технологические — и обеспечить их наличие для реализации стратегии.
6. Организовать систему мониторинга и оценки выполнения планов. Внедрить ключевые показатели эффективности (KPI), регулярную отчетность и механизмы обратной связи для своевременного выявления отклонений и корректировки планов.

7. Повышать вовлеченность сотрудников в процесс планирования. Вовлечённость персонала через коммуникацию, обучение и делегирование ответственности способствует успешной реализации стратегии.

8. Сохранять гибкость и готовность к адаптации. Регулярно пересматривать стратегию с учётом изменений во внешней среде и внутренних условиях, используя сценарное планирование и инкрементальный подход.

9. Создать управленческую группу, ответственную за стратегическое планирование и контроль. Такая команда обеспечит координацию, принятие решений и эффективное управление процессом.

#### Библиографический список

1. Аникеева, О.В. Долгосрочное планирование достижения невзаимосвязанных целей в области качества промышленных предприятий / О.В. Аникеева, А.Г. Ивахненко // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. - 2022. - №4. -С. 285-287.
2. Хуссейн, Л.А. Особенности краткосрочного и долгосрочного планирования ресурсов предприятия // Молодой ученый. - 2021. - №12 (354). - С. 209-211.
3. Бороненкова, С. А. Стратегический учет и анализ: учеб. пособие / С. А. Бороненкова, А. В. Чепулянис. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 272 с.
4. Комягин Д. Л. Бюджет как элемент стратегического планирования // Финансовое право. - 2012. -№ 9. - С. 11-17.
5. Шилина, С. Настольная книга бизнес-администратора // Малуев П.- 2021. - С. 29-36.
6. Демиденко, А. Экономика для бизнеса: Как принимать решения с пользой // - 2024. -С. 121-145.

УДК 657.3(045)

## Осипова Р.Г. Анализ основных показателей корпоративной отчетности в коммерческих организациях

Analysis of the main indicators of corporate reporting in commercial organizations

**Осипова Р.Г.**

Армавирский государственный педагогический университет, Российская Федерация,  
Армавир, старший преподаватель кафедры основ Российской государственности  
Osipova R.G.

Armavir State Pedagogical University, Russian Federation, Armavir, Senior Lecturer, Department of  
Fundamentals of Russian Statehood.

**Аннотация.** В статье автор проводит анализ основных показателей корпоративной отчетности. Автором проведен обзор основных нефинансовых показателей корпоративной отчетности различными авторами и учеными. На основе данного исследования автором разработан состав финансовых и нефинансовых показателей корпоративной отчетности. Подробно рассмотрены нефинансовые показатели корпоративной отчетности и определена взаимосвязь финансовых и нефинансовых показателей в организации.

**Ключевые слова:** корпоративная отчетность, финансовые показатели, нефинансовые показатели, унификация, заинтересованные пользователи.

**Abstract.** In the article, the author analyzes the main indicators of corporate reporting. The author reviewed the main non-financial indicators of corporate reporting by various authors and scientists. Based on this study, the author developed the composition of financial and non-financial indicators of corporate reporting. Non-financial indicators of corporate reporting are considered in detail and the relationship between financial and non-financial indicators in the organization is determined.

**Keywords:** corporate reporting, financial indicators, non-financial indicators, unification, interested users.

Рецензент: Булгакова Ирина Николаевна - Доктор экономических наук, доцент. Доцент  
кафедры системного анализа и управления  
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»

**Введение.** В настоящее время в России формирование корпоративной отчетности носит добровольный характер, но не исключено что в перспективе возможно законодательное закрепление социальных обязательств перед обществом. Разработка Российской базы, стратегии, политики и концепции развития социально ответственного ведения предпринимательства будут основаны на зарубежном опыте стран, которые формируют корпоративную отчетность на протяжении многих лет и успешно зарекомендовавшие себя на мировом рынке. Не во всех странах организации формируют корпоративную отчетность, поэтому рано говорить о широком использовании корпоративной отчетности в мире.

Цель данного исследования состоит в анализе основных показателей корпоративной отчетности и собственное видение данного вопроса.

Обзор основных нефинансовых показателей корпоративной отчетности

современными учеными, представлен в таблице 1.

Таблица 1

Обзор основных нефинансовых показателей корпоративной отчетности<sup>1</sup>

| Автор        | Нефинансовые показатели/группы показателей                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Акимкин В.П. | <p><b>1. Экономические:</b></p> <p>2.1. Объем годовой выручки от реализации продукции (услуг), млрд. руб.</p> <p>2.2 Темпы роста объема годовой выручки от реализации продукции (услуг), %</p> <p>2.3 Объем чистой прибыли, млн. руб.</p> <p>2.4 Темпы роста чистой прибыли, %</p> <p>2.5 Темпы роста объема инвестиций в основной капитал, %</p> <p>2.6 Затраты на технологические инновации в совокупном объеме реализации продукции (услуг), млн. руб.</p> <p>2.7 Темп роста фонда оплаты труда, %</p> <p>2.8 Производительность труда (выручка на одного работающего), млн. руб.</p> <p>2.9 Темп роста производительности труда (выручка на одного работающего), %</p> <p>2.10 Доля налоговых платежей в объеме полученных доходов, %</p> <p><b>2. Социальные:</b></p> <p>3.1 «Внутренние» инвестиции. Общие затраты на решение социальных вопросов работников и членов их семей в организации, млн. руб.; в том числе в расчете на одного работающего, тыс. руб.</p> <p>3.2 «Внешние» инвестиции. Общие затраты на социальные программы вне организации, млн. руб.; в том числе в расчете на одного работающего, тыс. руб.</p> <p>3.2.1 Расходы на реализацию социальных программ в рамках двусторонних соглашений организации и органа исполнительной власти, млн. руб.</p> <p>3.2.2 Расходы на реализацию социальных программ сверх двусторонних соглашений организации и органа исполнительной власти, млн. руб.</p> <p><b>3. Экологические:</b></p> <p>1.1. Объем затрат на реализацию экологических программ, млн. руб.;</p> <p>1.2. Коэффициент роста затрат на реализацию экологических программ к предыдущему году, %; в том числе на одного работающего, %</p> <p>1.3. Анализ результативности основных производственных программ, использования инновационных технологий и реализации политики энергоэффективности и др. Наличие сертифицированных (регистрированных) систем экологического менеджмента</p> <p>1.4. Показатели, характеризующие затраты компании на проекты технологического переоснащения производства, оздоровления населения, рекультивацию земель и другие природоохранные мероприятия<sup>2</sup></p> |

<sup>1</sup> Составлена автором.

<sup>2</sup> Акимкин, В.П. Нефинансовая отчетность как неотъемлемая составляющая часть корпоративной социальной ответственности предпринимательских структур//Аудит и финансовый анализ. – 2015. – №2. – с.26.

| Автор                            | Нефинансовые показатели/группы показателей                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Демина И.Д.,<br>Домбровская Е.Н. | <p><i>Общие стандартные элементы отчетности:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегия и анализ</li> <li>2. Профиль организации</li> <li>3. Выявленные существенные аспекты и границы</li> <li>4. Взаимодействие с заинтересованными сторонами</li> <li>5. Общие сведения об отчете</li> <li>6. Корпоративное управление</li> <li>7. Этика и добросовестность</li> </ol> <p><i>Специфические стандартные элементы отчетности:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сведения о подходах в области менеджмента</li> <li>2. Показатели по аспектам: <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Экономические</li> <li>2.2. Экологические</li> <li>2.3. Социальные: <ol style="list-style-type: none"> <li>2.3.1. Практика трудовых отношений и достойный труд</li> <li>2.3.2. Права человека</li> <li>2.3.3. Общество<sup>3</sup></li> </ol> </li> </ol> </li> </ol> |
| Синьков Л.С.,<br>Степук Е.И.     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Управление персоналом;</li> <li>2. Охрана труда;</li> <li>3. Техника безопасности;</li> <li>4. Корпоративное управление;</li> <li>5. Управление рисками;</li> <li>6. Благотворительность;</li> <li>7. Охрана окружающей среды;</li> <li>8. Управление качеством продукции;</li> <li>9. Взаимодействие с заинтересованными сторонами.<sup>4</sup></li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Морозова Е.В.                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Социальные программы для сотрудников;</li> <li>2. Результативность экологической деятельности.<sup>5</sup></li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Аннаев А.А.                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Экономическая результативность;</li> <li>2. Экологическая результативность;</li> <li>3. результативность подходов к организации труда и достойного труда;</li> <li>4. Права человека;</li> <li>5. Взаимодействие с обществом;</li> <li>6. Ответственность за продукцию.<sup>6</sup></li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Макаров А.С.,<br>Логинова А.А.   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Охрана труда и промышленная безопасность;</li> <li>2. Управление человеческими ресурсами;</li> <li>3. Взаимодействие с местными сообществами;</li> <li>4. Экология и охрана окружающей среды;</li> <li>5. Бизнес этика и корпоративное управление.<sup>7</sup></li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

<sup>3</sup> Демина И.Д., Домбровская Е.Н. Система показателей нефинансовой отчетности для оценки инвестиционной привлекательности компаний// Аудиторские ведомости. –2015. – №9. – с.55-68.

<sup>4</sup> Синьков Л.С., Степук Е.И. Роль нефинансовой отчетности в оценке устойчивости развития горных предприятий// Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – №3. – с.1-14.

<sup>5</sup> Морозова Е.В. Нефинансовая отчетность как источник информации о деятельности компании//Международный бухгалтерский учет. – 2014. –№22(316). – с.25.

<sup>6</sup> Аннаев, А.А. Сущность, стандарты, процесс подготовки нефинансовой отчетности//Аудит и финансовый анализ. – 2009. – №9. – с.1.

<sup>7</sup> Макаров А.С., Логинова А.А. Корпоративная социальная ответственность, нефинансовая отчетность и развитие методики анализа социально ответственных инвестиций компании// Инновационное развитие экономики. –2017. – № 3 (39). – с. 146-157.

Предложенный состав нефинансовых показателей корпоративной отчетности, предназначен для оценки инвестиционной привлекательности организации и для использования их инвесторами дополнительно к бухгалтерской (финансовой) отчетности.

Проанализировав основные нефинансовые показатели корпоративной отчетности приходим к выводу, что состав нефинансовой отчетности не унифицирован, что приводит к отсутствию системности в ее раскрытии и зависимости от видов и особенностей деятельности коммерческой организации. Это препятствует сравнимости нефинансовой отчетности различных организаций и снижает ее информационную ценность для пользователей.

**Методы и результаты.** В нефинансовую отчетность должна быть включена информация, которая позволит оказать влияние на принятие управленческих решений, нацеленная на потенциальных инвесторов. В связи с этим, состав финансовых и нефинансовых показателей корпоративной отчетности для оценки инвестиционной привлекательности коммерческой организаций. Эти показатели могут быть использованы инвесторами дополнительно к данным бухгалтерской (финансовой) отчетности, на основе которой проводится анализ финансового состояния потенциального объекта инвестиций. Раскрытие предлагаемых показателей рекомендуется осуществлять в корпоративной отчетности коммерческих организаций, направленных на привлечение инвестиций.

Разработанный состав финансовых и нефинансовых показателей корпоративной отчетности, приведен в таблице 2.



Таблица 2

Финансовые и нефинансовые показатели корпоративной отчетности<sup>8</sup>

| Стандартные финансовые показатели | Основные финансовые показатели                                                                                      | Нефинансовые показатели                         | Основные показатели      |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------|
|                                   | 1. Выручка<br><br>Выручка = себестоимость (или закупочная цена) + добавленная стоимость                             | 1. Корпоративное управление                     |                          |
|                                   | 2. Фонд заработной платы<br><br>Фзп = заработная плата среднемесячная * среднесписочная численность работников. *12 | 2. Охрана окружающей среды                      |                          |
|                                   | 3. Фондовооруженность<br><br>Фв = среднегодовая стоимость основных фондов/выручка от реализации продукции           | 3. Взаимодействие с заинтересованными сторонами |                          |
|                                   | 4. Производительность труда<br><br>ПТ = объем работы за единицу времени/число сотрудников                           | 4. Развитие персонала и трудовые отношения      | Специфические показатели |
|                                   | 5. Фондоемкость<br><br>Кф = основные средства на начало года/выручка от продаж                                      | 5. Участие в развитии местных сообществ         |                          |
|                                   | 6. Фондоотдача<br><br>Кф = выручка от продаж/основные средства на начало года                                       | 6. Права человека                               |                          |
|                                   | 7. Рентабельность продаж<br><br>Рп = (прибыль предприятия * выручка предприятия) * 100%                             | 7. Ответственность за продукцию                 |                          |
|                                   | 8. Прибыль от реализации продукции<br><br>Пр = сумма выручки от реализации - себестоимость товара (услуг) - налоги  | 8. Благотворительность                          |                          |

Расчет финансовых показателей корпоративной отчетности характеризует инвестиционную привлекательность и рост акционерной стоимости организации, рассчитывая данные показатели, организация повышает свой имидж, обеспечивая прозрачность деятельности организации.

Рассмотрим более подробно показатель «Корпоративное управление» предполагает раскрытие таких аспектов как:

- деятельность совета директоров;
- аудит и внутренний контроль;

<sup>8</sup> Составлена автором

- соблюдение прав акционеров;
- вознаграждение директоров и членов правления.

Показатель «Охрана окружающей среды» предполагает раскрытие экологических аспектов деятельности организации, являясь одним из элементов отчетности организации в области устойчивого развития. Чтобы оценить инвестиционную привлекательность организации необходимо раскрыть следующую нефинансовую информацию экологического характера:

- экономия энергии в результате снижения энергопотребления и повышения энергоэффективности;
- источники использованной воды, в том числе на которые оказывает существенное влияние водозабор организации;
- доля и общий объем многократно и повторно используемой воды;
- общий объем и качество сточных вод;
- общая масса отходов с детализацией по типу и способу обращения;
- общее количество и объем существенных разливов;
- масса «опасных» перевезенных, экспортированных, импортированных или переработанных отходов;
- доля возвращаемой для переработки продукции и упаковочных материалов;
- штрафные и нефинансовые санкции за несоблюдение экологического законодательства;
- значимое воздействие на окружающую среду перевозок продукции и рабочей силы;
- инициативы по смягчению воздействия на окружающую среду деятельности организации;
- общие расходы и инвестиции на охрану окружающей среды.<sup>9</sup>

Показатель «Взаимодействие с заинтересованными сторонами» предполагает раскрытие следующей информации:

- наличие регламента ведения договорной работы в организации;
- надежность и репутация поставщиков/подрядчиков организации, их месторасположение, транспортная логистика;
- наличие возможности контролировать договорные цены на приобретаемые ресурсы, работы и услуги;
- осуществление деятельности в рамках межправительственных и иных

---

<sup>9</sup> Демина И.Д., Домбровская Е.Н. Система показателей нефинансовой отчетности для оценки инвестиционной привлекательности компаний// Аудиторские ведомости. –2015. – №9. – с.55-68.

аналогичных соглашений;

- наличие неограниченного круга покупателей (более десяти невзаимосвязанных);
- надежность и репутация покупателей организации;
- наличие устойчивых деловых связей с покупателями;
- наличие в договорах с покупателями штрафных санкций за нарушение обязательств.

Показатель «*Развитие персонала и трудовые отношения*» предполагает раскрытие в нефинансовой отчетности следующей информации социальной направленности:

- количество несчастных случаев;
- количество пострадавших;
- количество смертельных исходов;
- программы развития навыков и образования на протяжении жизни, призванные поддерживать способность сотрудников к занятости, а также оказать им поддержку при завершении карьеры;
- состав руководящих органов и персонала организации с разбивкой по полу и возрасту.

Показатель «*Права человека*» предполагает раскрытие таких вопросов как: соблюдение стандартов по правам человека, заключение коллективных договоров, уважение прав на свободу собраний и заключение коллективных договоров, недопущение детского и принудительного труда, недопущение дискриминации.

Показатель «*Ответственность за продукцию*» представляет данные об обеспечении и повышении качества продукции, ее маркировке.

Показатель «*Благотворительность*» раскрывает информацию о сущности и финансовых затратах на помощь детским домам, работу с детьми и молодежью, организацию проведения оздоровительных, культурных и др. социальных мероприятий.

Показатель «*Участие в развитии местных сообществ*» предполагает раскрытие таких критериев как содействие социально-экономическому развитию, общественная значимость товаров и услуг, участие в общественно значимых инициативах.

Финансовые и нефинансовые показатели дополняют друг друга, позволяя пользователям получать более достоверную информацию о коммерческой организации.

**Заключение.** Таким образом, в настоящее время составление нефинансовой отчетности и представление ее заинтересованным пользователям становится обязательным условием демонстрации социально и экологически ответственного поведения организаций. Корпоративная отчетность должна включать в себя следующие

формы отчетности: бухгалтерский баланс (статический, динамический и др.); отчет о финансовых результатах; отчет о стоимости компании; отчет о рисках.

#### Библиографический список

1. Богатая, И.Н. Будущее корпоративной отчетности / И. Н. Богатая // Проблемы экономики и юридической практики. – 2021. – Т. 17. – № 2. – С. 131-137.
2. Осипова, Р.Г. Актуальные проблемы формирования корпоративной социальной отчетности в современных условиях / Р.Г. Осипова // Проблемы учета, анализа, аудита и статистики в условиях рынка: уч. зап. / Рост. гос. эконом. ун-т «РИНХ». – Ростов н/Д, 2018. – № 21.- С.110-114.
3. Пикалов, И.Ю. Достоинства и недостатки автоматизации процесса составления корпоративной отчетности / И.Ю. Пикалов // Auditorium. – №1(5) – 2015. – с. 56-60.
4. Побожная, А.А. Институт корпоративной нефинансовой отчетности как фактор обеспечения устойчивого развития бизнеса / А. А. Побожная // Управление в социальных и экономических системах. – 2019. – № 28. – С. 53-54.
5. Проскурина, К.Д. Эволюция и перспективы развития финансовой и нефинансовой отчетности экономических субъектов / К. Д. Проскурина, Т. Д. Самойлова // Инноватика в современном мире: опыт, проблемы и перспективы развития : Сборник статей по материалам II Международной научно-практической конференции, Уфа, 21 апреля 2020 года. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью "Научно-издательский центр "Вестник науки", 2020. – С. 143-147.

УДК 338.5

## Хомик Е.А. Анализ финансово-экономического состояния предприятия: понятие и задачи

Analysis of the financial and economic condition of the enterprise: the concept and objectives

**Хомик Елизавета Артёмовна**

Санкт-Петербургский им. В.Б. Бобкова филиал Российской таможенной академии, студент 4-го курса очной формы обучения экономического факультета

Научный руководитель: **Потапенко Анастасия Владимировна**

Санкт-Петербургский им. В.Б. Бобкова филиал Российской таможенной академии, доцент кафедры экономики таможенного дела, канд. экон. наук, доцент

Khomik Elizaveta Artemovna

V.B. Bobkov St. Petersburg Branch of the Russian Customs Academy, 4th year full-time student of the Faculty of Economics

Scientific supervisor: Potapenko Anastasia Vladimirovna

V.B. Bobkov St. Petersburg Branch of the Russian Customs Academy, Associate Professor of the Department of Customs Economics, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

**Аннотация.** В статье рассматриваются основные характеристики анализа финансово-экономического состояния предприятия, приводятся различные точки зрения по определению данного понятия. Выделяются основные задачи финансово-экономического анализа и информационная база для проведения финансово-экономического анализа предприятия.

**Ключевые слова:** финансово-экономический анализ; задачи анализа; финансовая устойчивость; финансовое состояние; бухгалтерская отчетность; отчет о финансовых результатах.

**Abstract.** The article discusses the main characteristics of the analysis of the financial and economic condition of the enterprise, provides various points of view on the definition of this concept. The main tasks of financial and economic analysis are highlighted.

**Keywords:** financial and economic analysis; objectives of the analysis financial stability; financial condition; accounting statements; statement of financial results

Рецензент: Булгакова Ирина Николаевна - Доктор экономических наук, доцент. Доцент кафедры системного анализа и управления  
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»

### Введение

В современных экономических реалиях, характеризующихся постоянной трансформацией рыночных условий, успешность и результативность деятельности предприятия в значительной степени зависит от его финансово-экономического положения. Проведение финансово-экономического анализа представляет собой ключевой инструмент управления организацией, позволяющий определить преимущества и недостатки в работе компании, сформировать прогнозы развития и

принимать обоснованные управленческие решения с учетом всесторонней оценки экономических показателей предприятия.

### **Сущность и цель анализа финансово-экономического состояния предприятия**

Исследование финансово-экономического состояния организации представляет собой многогранный процесс, включающий разнообразные аналитические методы и инструменты. Данный анализ направлен на оценку ключевых параметров деятельности компании, таких как устойчивость финансового положения, способность своевременно выполнять платежные обязательства, уровень доходности и другие значимые показатели, определяющие общую эффективность функционирования предприятия. Систематическое использование различных методик финансово-экономического анализа способствует укреплению рыночных позиций организации, позволяет гибко реагировать на изменения внешней среды и обеспечивает устойчивое положение компании в долгосрочной перспективе.

Значимость такого анализа выходит за рамки внутреннего управленческого контроля и представляет существенный интерес для широкого круга внешних заинтересованных сторон. К ним относятся потенциальные инвесторы, кредитные организации, деловые партнеры и контролирующие государственные структуры, для которых финансовая стабильность предприятия является важным критерием принятия решений. В современных условиях всесторонний подход к анализу финансово-экономического положения становится фундаментальным компонентом грамотного финансового управления и долгосрочного стратегического планирования.

Изучение научных источников показало, что термин «анализ финансово-экономического состояния предприятия» не получил широкого распространения в профессиональной литературе. Тем не менее, существует ряд смежных понятий, анализ которых позволил сформулировать определение исследуемого термина. Некоторые из рассмотренных трактовок представлены в таблице 1.



Таблица 1

Основные трактовки понятий, смежных с анализом  
финансово-экономического состояния предприятия

| Автор                            | Термин                                      | Трактовка понятия                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| В. В. Бочаров                    | Анализ финансово-хозяйственной деятельности | «...систему методов и приемов, позволяющих оценить текущее финансовое состояние предприятия, основные тенденции развития с целью определения перспектив развития в будущем» [1]                                                                                                                                     |
| Е.Р. Синянская и<br>О.В. Баженов | Экономический анализ                        | «...представляет собой объективно необходимый элемент управления хозяйственной деятельностью, при помощи которого познается сущность хозяйственных процессов, оценивается хозяйственная ситуация, выявляются резервы производства и подготавливаются научно обоснованные решения для планирования и управления» [3] |
| С.И. Крылов                      | Финансовый анализ                           | «...вид экономического анализа, связанный с исследованием финансовых результатов и финансового состояния организации» [5]                                                                                                                                                                                           |
| Г.В. Савицкая                    | Финансовое состояние предприятия            | «...особая экономическая категория, характеризующая свойства капитала предприятия в процессе осуществления его кругооборота, а также способность предприятия погашать свою задолженность и осуществлять саморазвитие на дату проведения анализа» [4]                                                                |

Анализируя представленные определения, можно отметить, что рассмотренные теоретические концепции раскрывают многообразные стороны единого процесса – комплексной оценки и глубокого исследования функционирования организации, необходимого для формирования эффективных управленческих решений. Представленные определения гармонично сочетаются между собой, дополняя и расширяя понимание изучаемого экономического явления.

На основании приведенных понятий, может быть сделан вывод, что анализ финансово-экономического состояния представляет собой комплексный процесс изучения, обработки и оценки совокупности финансовых и экономических показателей, характеризующих деятельность предприятия, его устойчивость, платежеспособность, рентабельность, деловую активность и эффективность использования ресурсов. Данный анализ проводится для выявления тенденций развития, определения текущего состояния, диагностики проблемных областей, а также поиска резервов и возможностей для повышения эффективности управления предприятием как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Основной целью финансово-экономического анализа деятельности хозяйствующего субъекта является оценка текущих финансовых результатов,

создающая основу для прогнозирования дальнейшего развития и выявления способов повышения эффективности функционирования предприятия.

Особое значение придается исследованию уровня прибыльности (убыточности) хозяйствующего субъекта, динамике изменений в структуре активов и пассивов, а также расчетам с кредиторами и дебиторами. Несмотря на то, что чаще всего анализ финансово-экономического состояния предприятия проводится за прошедший период, полученные результаты имеют исключительную важность для руководящего состава компании как основа для разработки новых стратегий развития компании.

### Задачи анализа финансово-экономического состояния предприятия

Достижение цели финансово-экономического анализа возможно через решение ряда взаимосвязанных аналитических задач. На рис. 1 представлены основные задачи финансово-экономического анализа.

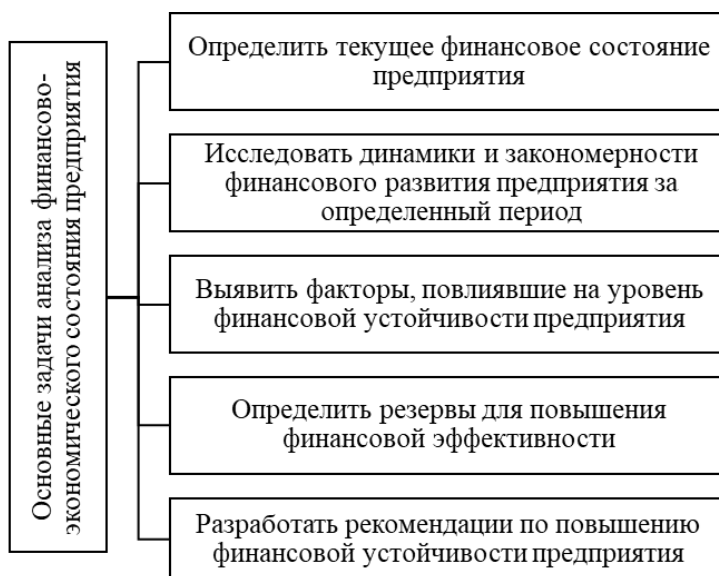


Рис. 1. Основные задачи финансово-экономического анализа [5]

Анализ текущего состояния предприятия включает комплексную оценку его ликвидности, платежеспособности и рентабельности. Для данного анализа проводится:

1. Оценка структуры активов и пассивов, подразумевающая выявление соотношения долгосрочных и краткосрочных обязательств, доли собственного и заемного капитала, ликвидности активов.

2. Анализ ликвидности и платежеспособности, включающий исследование способности предприятия своевременно погашать обязательства перед контрагентами

и кредиторами на основе расчета коэффициентов ликвидности (основа анализа – расчет коэффициентов ликвидности).

3. Исследование финансовых результатов, охватывающее анализ прибыли и рентабельности предприятия, выявление источников формирования доходов и структуры затрат.

4. Диагностика финансовых рисков, ориентированная на оценку вероятности возникновения кризисных ситуаций, связанных с недостаточностью финансовых ресурсов.

Анализ текущего состояния предприятия позволяет оценить имущественное положение предприятия, выявить его сильные и слабые стороны и сформировать базу для дальнейшего прогнозирования и стратегического планирования.

Следующая задача анализа включает выявление тенденций и закономерностей финансового развития, позволяющее оценить изменение основных экономических показателей и сформировать прогноз развития организации. Данный этап включает:

1. Горизонтальный анализ, представляющий собой сравнительный анализ финансовых показателей за несколько отчетных периодов для выявления устойчивых трендов.

2. Исследование динамики доходов и расходов, охватывающее анализ изменений в структуре прибыли и затрат, а также выявление факторов, влияющих на их уровень.

3. Вертикальный анализ, направленный на исследование изменений в структуре активов и обязательств, оценку изменений в структуре капитала и определение уровня финансовой самостоятельности.

4. Анализ влияния макроэкономических и отраслевых факторов на финансовые показатели предприятия.

Следующей задачей для достижения цели финансово-экономического анализа служит выявление факторов, влияющих на выявленные особенности финансово-экономического состояния предприятия. С помощью данных факторов можно своевременно разработать эффективные мероприятия по укреплению финансового положения в условиях рыночной нестабильности. Данный этап включает:

1. Исследование внутренних факторов, включающее анализ производственных затрат, уровня управленческих расходов, эффективности использования активов и политики инвестирования.

2. Изучение внешних условий, охватывающее анализ рыночной ситуации, динамики стоимости ресурсов, изменений в государственном регулировании экономической деятельности.

3. Анализ стратегии привлечения заемных средств, включая оценку масштабов кредитования, условий получения займов и степени финансовой зависимости.

4. Оценка уровня деловой активности, подразумевающая исследование объемов продаж, структуры клиентской базы и конкурентных преимуществ.

Далее определяются резервы предприятия, которые могут быть использованы для повышения доходности, улучшения финансовых показателей и обеспечения стабильного развития. Решение данной задачи включает следующие направления, перечисленные на рис. 2. Решаемые задачи могут быть связаны как с сокращением расходов, так и с ростом доходов, повышением эффективности использования оборотных активов и формированием инвестиционной политики.



Рис. 2. Направления выявления резервов предприятия [6]

Благодаря направлениям, которые перечислены на рис. 2, может быть обеспечен более высокий уровень финансовой устойчивости, достигнута более благоприятная структура имущества и обязательств предприятия.

Следующая задача предполагает формирование мер и рекомендаций по достижению желаемого уровня финансового положения организации. Основные направления выработки рекомендаций перечислены на рис. 3.

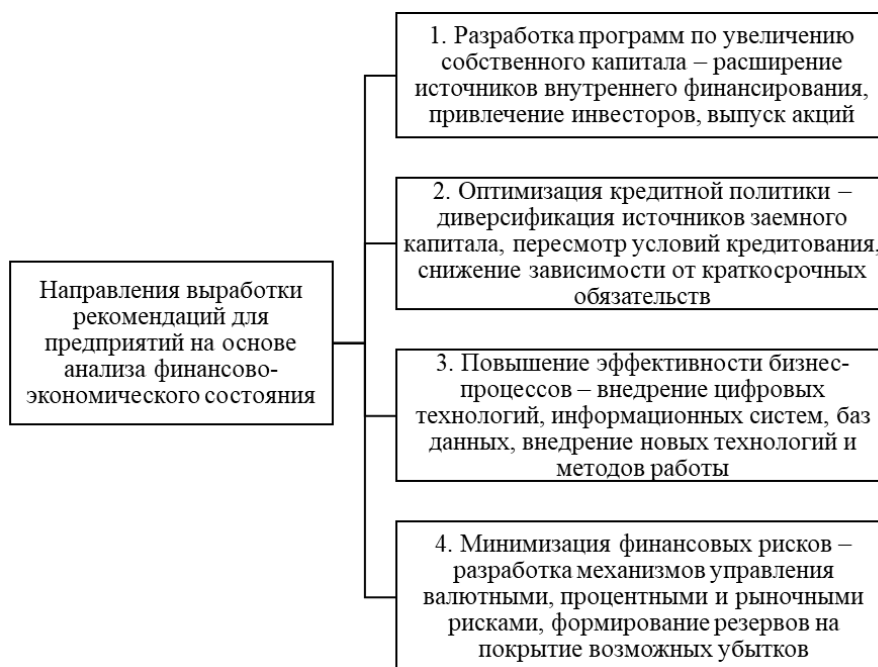


Рис. 3. Направления выработки рекомендаций для предприятий на основе анализа финансово-экономического состояния [2]

Так, перечисленные направления в той или иной мере направлены на укрепление финансового положения хозяйствующего субъекта. За счет этих рекомендаций может быть обеспечено достижение желаемых целей и задач развития предприятия, достигнуты поставленные планы.

### Информационная база для проведения финансово-экономического анализа предприятия

Основной источник сведений для проведения финансово-экономического анализа – бухгалтерская отчетность. Ее состав и формы определены в законодательстве РФ. Основной объем сведений о состоянии и результатах работы хозяйствующего субъекта могут быть такие документы, как бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах. Бухгалтерский баланс представляет собой срез на заданную дату о том, каким имуществом обладает предприятие, и какие у него имеются обязательства. Данный документ позволяет детально изучить структуру активов организации, охватывая как оборотные, так и внеоборотные компоненты, а также оценить динамику краткосрочных и долгосрочных обязательств в определенный временной период [7].

Отчет о финансовых результатах служит основополагающим инструментом анализа, содержащим подробные сведения о доходах, расходах и конечном финансовом итоге деятельности предприятия за отчетный период. С помощью этого документа специалисты могут не только дать оценку экономической эффективности

работы организации, но и определить основные факторы, влияющие на формирование прибыли или появление убытков [7].

### Заключение

Таким образом, анализ финансово-экономического состояния представляет собой комплексный процесс изучения, обработки и оценки совокупности финансовых и экономических показателей, характеризующих деятельность предприятия, его устойчивость, платежеспособность, рентабельность, деловую активность и эффективность использования ресурсов. Основной целью финансово-экономического анализа деятельности хозяйствующего субъекта является оценка текущих финансовых результатов, на основании которой можно спрогнозировать перспективы компании и выявить резервы повышения эффективности функционирования предприятия. Для достижения цели финансово-экономического анализа необходимо решение ряда задач: от оценки текущего состояния предприятия и анализа динамики до разработки рекомендаций по использованию резервов повышения эффективности функционирования с учетом факторов, которые оказывают влияние на предприятие.

### Библиографический список:

1. Бочаров В.В. Комплексный финансовый анализ. М.: СПб: Питер, 2023. 432 с.
2. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебник и практикум для вузов / В.И. Бариленко [и др.]; под редакцией В. И. Бариленко. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2025. 482 с.
3. Синянская Е.Р., Баженов О.В. Основы бухгалтерского учета и анализа: учебное пособие / Е.Р. Синянская, О.В. Баженов; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федерал. ун-т. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2023. 267 с.
4. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности: учебник / Г.В. Савицкая. Минск: Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2024. 376 с.
5. Финансовый анализ: учебное пособие / С.И. Крылов; Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2024. 160 с.
6. Панеш К.М. Основные направления выявления резервов оптимизации расходов предприятия // Уральский научный вестник. 2023. № 1.С. 3-6.
7. Якубова Д.А. Бухгалтерская отчетность как информационная база для



Электронное научное издание

# ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ

НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ЭЛЕКТРОННЫЙ ЖУРНАЛ  
№ 4/2025

По вопросам и замечаниям к изданию, а также предложениям к  
сотрудничеству обращаться по электронной почте [mail@scipro.ru](mailto:mail@scipro.ru)

Подготовлено с авторских оригиналов

ISSN 2542-0208

Формат 60x84/16. Усл. печ. Л 10,1. Тираж 100 экз.  
Издательство Индивидуальный предприниматель Краснова Наталья Александровна  
Адрес редакции: Россия, 603000, г. Нижний Новгород, пл. М. Горького, 4/2, 4 этаж, офис №1