

ЯНВАРЬ 2026 | ВЫПУСК №1

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

№ 1/2026

www.edrj.ru

Нижний Новгород 2026

УДК 33
ББК 65
Э 401

Экономические исследования и разработки: научно-исследовательский электронный журнал. Нижний Новгород: НОО «Профессиональная наука» – №1 - 2026 – 196 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

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, 2015-2026

Оглавление

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И РЕГИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	7
Андрианова Е.В., Лопаткина М.А. Реализация федерального проекта «Профессионалитет» как фактор повышения конкурентоспособности экономики Архангельской области	7
МАРКЕТИНГ	15
Андрианова Е.В., Гузенко Е.А. Организация эффективной транспортировки строительных материалов: особенности и перспективы развития	15
Шаров С.В., Полозова С.М. Современный маркетинг и его роль в повышении эффективности работы предприятия.....	22
МАТЕМАТИЧЕСКИЕ И ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ В ЭКОНОМИКЕ	29
Никоноров В.М. Динамика доходов бюджета РФ	29
МЕНЕДЖМЕНТ	32
Баженова В.А., Иршкова Л.Ю. Организационная культура ТЭК, в условиях цифровизации энергетического комплекса	32
МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА	42
Дудаева А.Ю. Перспективы и риски энергетического сотрудничества стран БРИКС	42
Жаламанова А.А. Сопряжение энергетических интересов Франции и Германии: перспективы развития плавучих ВЭС	50
Кляйн А.А. Роль Энергетического сообщества в регионе Западных Балкан в контексте кризиса европейской интеграции	58
Метелева С.А. Российско-китайское приграничное сотрудничество на современном этапе.....	67
Победимский И.И. Институционально-нормативные механизмы регулирования аудиторской деятельности в странах ЕАЭС	72
Радионон Н.А. Трансформация рынка электроэнергии ЕС под влиянием «зеленого» курса Германии.....	81
Ширкина А.Д. Структурная перестройка импорта энергоресурсов в Евросоюз на фоне геополитического кризиса 2022 года	90
РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА.....	104
Кононов А.Н., Федько Н.В. Бифуркация каналов дистрибуции в eCommerce: структурные изменения и устойчивость логистических цепочек	104
Корсиков А.А., Высоцкая Е.В. Анализ развития социальной инфраструктуры в Свердловской области на 2025 год.....	110
Мовсисян А.С. Факторы, влияющие на устойчивую конкурентоспособность предприятий в условиях цифровизации экономики	117
СТАНДАРТИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ.....	125
Иваненко А.А. Концепция формирования инновационной системы качества продукции и услуг в современных реалиях	125
ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ	132
Гущин Д. А., Шевченко Ю. С. Управление оборотными средствами как инструмент обеспечения финансовой устойчивости организаций.....	132

ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА	141
Махинова Н.В. Планирование ассортимента как элемент формирования оптимальной продуктовой стратегии	141
Черепанова Т.Г., Таукин А.Е. Основные направления стратегического развития предприятия.....	148
Чернавских Е.Н. Оценка результатов реализации национальных и федеральных проектов акселерации субъектов МСП.....	156
ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ.....	165
Болецкий К.Н., Дрожжин А.В. Ретроспективный анализ экономических показателей деятельности перерабатывающего предприятия.....	165
Долгополова Н.О., Никишина В.А., Шиян Е.И. Управление цифровой трансформацией в строительной отрасли: оценка эффективности инвестиций.172	
Кулешова И.В. Жилищное строительство как фактор достижения стратегических целей муниципального развития (на примере г. Екатеринбург).....	177
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ	182
Зайцев А.А. Формирование и позиционирования бренда ресторана в условиях современного рынка.....	182
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ.....	187
Мартыненко В.Ю. Теория потребительского поведения: модели, факторы и практическое применение.....	187

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И РЕГИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

УДК 332.142

Андрианова Е.В., Лопаткина М.А. Реализация федерального проекта «Профессионалитет» как фактор повышения конкурентоспособности экономики Архангельской области

Implementation of the federal project «Professionalitet» as a factor in enhancing the economic competitiveness of the Arkhangelsk oblast

Андрианова Елена Владимировна

к.э.н., доцент кафедры гражданского и финансового права
Северного (Арктического) федерального университета им. М.В. Ломоносова,
г. Архангельск, Российская Федерация

Лопаткина Марина Анатольевна

магистрант 1 курса Северного (Арктического) федерального университета
им. М.В. Ломоносова,
г. Архангельск, Российская Федерация

Andrianova Elena Vladimirovna
Lopatkina Marina Anatolyevna
Northern (Arctic) Federal University named after M.V. Lomonosov, Arkhangelsk, Russian Federation
Northern (Arctic) Federal University named after M.V. Lomonosov,
Arkhangelsk, Russian Federation

Аннотация. В статье проведен комплексный анализ текущего состояния конкурентоспособности региона, выявлены ключевые проблемы и ограничения. Особое внимание уделено механизмам воздействия проекта на различные компоненты конкурентоспособности: кадровый потенциал, производительность труда, инновационное развитие, инвестиционную привлекательность. На основе анализа реализации проекта в регионе определены прямые и косвенные эффекты для повышения конкурентоспособности экономики Архангельской области. Разработаны рекомендации по усилению влияния проекта на конкурентоспособность региона.

Ключевые слова: федеральный проект «Профессионалитет», конкурентоспособность экономики, Архангельская область, кадровый потенциал, производительность труда, образовательно-производственные кластеры, инновационное развитие, инвестиционная привлекательность.

Abstract. This article provides a comprehensive analysis of the region's current competitiveness, identifying key issues and limitations. Particular attention is paid to the project's impact on various competitiveness components: human resources, labor productivity, innovative development, and investment attractiveness. Based on an analysis of the project's implementation in the region, direct and indirect effects for improving the economic competitiveness of the Arkhangelsk Region are identified. Recommendations for enhancing the project's impact on the region's competitiveness are developed.

Keywords: Federal Project «Professionalitet» economic competitiveness, Arkhangelsk Oblast, human capital potential, labor productivity, educational and production clusters, innovative development, investment attractiveness.

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

Введение

Конкурентоспособность региональной экономики в современных условиях определяется комплексом факторов, среди которых качество человеческого капитала занимает ключевое положение. Архангельская область, обладая значительным экономическим потенциалом и стратегическим географическим положением на севере Европейской части России, сталкивается с рядом вызовов, ограничивающих ее конкурентоспособность. Ключевой проблемой региона является низкая производительность труда, которая по большинству отраслей ниже среднероссийского уровня и среднего уровня по Северо-Западному федеральному округу [7, 8].

Федеральный проект «Профессионалитет», реализуемый с 2022 года [1], представляет собой системную инициативу по модернизации среднего профессионального образования. В Архангельской области проект стал инструментом решения кадровых проблем ключевых отраслей экономики через создание образовательно-производственных кластеров [3]. Актуальность исследования обусловлена необходимостью поиска эффективных механизмов повышения конкурентоспособности региональной экономики в условиях глобальных вызовов и трансформации экономических систем.

Цель исследования – анализ влияния федерального проекта «Профессионалитет» на повышение конкурентоспособности экономики Архангельской области.

Объекты и методы исследования

Объектом исследования является федеральный проект «Профессионалитет» в контексте его реализации в Архангельской области. Предмет исследования – механизмы влияния проекта на показатели конкурентоспособности региональной экономики.

Методологическая основа исследования включает:

- системный анализ – для изучения взаимосвязей между компонентами конкурентоспособности и элементами проекта;
- экономико-статистические методы – для анализа текущих показателей конкурентоспособности региона;
- метод сценарного прогнозирования – для оценки возможных траекторий развития конкурентоспособности под влиянием проекта;
- сравнительный анализ – для оценки позиций региона в общероссийских рейтингах.

Экспериментальная часть

В рамках исследования проведен комплексный анализ текущего состояния конкурентоспособности Архангельской области. Согласно данным индекса

конкурентоспособности регионов за 2024 год, Архангельская область занимает 53-е место среди субъектов Российской Федерации с общим баллом 1,33 [9].

Таблица 1

Сильные и слабые стороны Архангельской области по компонентам конкурентоспособности

Сильные стороны			
Компонент конкурентоспособности	Балл	Место в РФ	Интеграция
Инновации	1,79	37	Относительно высокий потенциал
Инфраструктура	1,77	39	Развитая инфраструктурная база, включающая транспортные, энергетические и коммуникационные системы
Человеческий капитал	1,88	39	Удовлетворительный уровень развития человеческого потенциала
Слабые стороны			
Компонент конкурентоспособности	Балл	Место в РФ	Интеграция
Институциональная среда	1,03	73	Низкий уровень развития институтов
Инвестиции	1,29	62	Ограниченная привлекательность
Устойчивое развитие	1,15	69	Проблемы в области экологической и социальной устойчивости

В рейтинге качества жизни за 2024 год Архангельская область занимает 80-е место в Российской Федерации, что указывает на существенные проблемы в социальной сфере. Основными факторами являются низкий уровень доходов населения и проблемы социальной инфраструктуры.

Экономика Архангельской области характеризуется выраженной отраслевой специализацией: лесопромышленный комплекс, судостроение и машиностроение, рыбная промышленность, транспорт и логистика [7].

Реализация федерального проекта «Профессионалитет» в Архангельской области осуществляется через создание специализированных образовательно-производственных кластеров [1, 2, 3].

Таблица 2.

Образовательно-производственные кластеры в рамках проекта «Профессионалитет» в
Архангельской области

Наименование кластера	Цель	Ожидаемый эффект
Кластер «СудСтройПрофи» (судостроение и машиностроение)	подготовка кадров для судостроительной отрасли	снижение дефицита кадров в судостроении, повышение качества подготовки специалистов, развитие инноваций в судостроительной отрасли, укрепление конкурентных позиций региона в судостроении
Кластер «МедиПроф» (клиническая и профилактическая медицина)	подготовка медицинских кадров для региона	улучшение кадрового обеспечения здравоохранения, повышение качества медицинских услуг, снижение затрат на привлечение кадров из других регионов, улучшение показателей здоровья населения
Кластер «ПРОобразование» (педагогика и школьное образование)	подготовка педагогических кадров	повышение качества школьного образования, развитие человеческого капитала будущих поколений, создание основы для долгосрочного повышения конкурентоспособности
Кластер «ПрофиПром» (лесная промышленность)	подготовка кадров для лесопромышленного комплекса	повышение производительности труда в лесной отрасли, развитие глубокой переработки древесины, увеличение добавленной стоимости в лесопромышленном комплексе, укрепление конкурентных позиций региона на мировом рынке лесопroduкции

Практико-ориентированный образовательный процесс способствует повышению качества подготовки специалистов [4]. Подготовка кадров по востребованным профессиональным профилям позволяет снизить дефицит квалифицированных работников [5]. Интеграция среднего профессионального образования с высшим и дополнительным профессиональным образованием формирует систему непрерывного обучения [6]. Кроме того, улучшение имиджа среднего профессионального образования повышает привлекательность рабочих профессий [10].

Результаты

На основе разработанной методологии проведена оценка влияния проекта «Профессионалитет» на ключевые показатели конкурентоспособности Архангельской области [4, 5, 6]. Результаты оценки представлены в таблице 3.

Таблица 3

Оценка влияния проекта «Профессионалитет» на показатели конкурентоспособности
Архангельской области

Показатель конкурентоспособности	Текущее значение	Ожидаемое изменение	Вклад проекта
Человеческий капитал (индекс)	1,8	+0,3 – 0,5	Высокий
Производительность труда (к среднему по РФ)	85%	+10 – 15%	Высокий
Производительность труда (к среднему по РФ)	1,79	+0,2 – 0,4	Средний
Производительность труда (к среднему по РФ)	1,29	+0,1 – 0,3	Средний
Производительность труда (к среднему по РФ)	1,15	+0,1 – 0,2	Низкий
Общий индекс конкурентоспособности	1,33	+0,2 – 0,4	Средний

Реализация проекта «Профессионалитет» к 2030 году прогнозируемо приведет к значительному улучшению позиций Архангельской области в общероссийских рейтингах, оценивающих конкурентоспособность: рейтинг социально-экономического положения (повышение на 15–25 мест), рейтинг качества жизни (рост на 20–30 позиций) [6].

На основе проведенного анализа влияния проекта «Профессионалитет» на ключевые детерминанты конкурентоспособности Архангельской области был разработан сценарный прогноз на период 2026–2030 гг., включающий три варианта развития.

Таблица 4

Сценарный прогноз развития конкурентоспособности Архангельской области под влиянием проекта «Профессионалитет»

Название сценария	Краткое описание
Базовый (консервативный) сценарий (умеренный рост)	Данный сценарий предполагает реализацию проекта в соответствии с утвержденными планами при стабильном уровне финансирования. В этих условиях прогнозируется рост индекса конкурентоспособности на 0,2–0,3 пункта, что может обеспечить улучшение позиции региона в общероссийском рейтинге на 10–15 мест.
Оптимистичный сценарий (активное развитие)	Реализация данного сценария возможна при расширении масштабов проекта, привлечении дополнительных инвестиций и достижении синергетического эффекта от интеграции с другими национальными и региональными инициативами. В этом случае ожидается более существенный рост индекса конкурентоспособности – на 0,4–0,6 пункта, что потенциально позволит региону подняться в рейтинге на 20–30 позиций.

Название сценария	Краткое описание
Пессимистичный сценарий (ограниченное развитие)	Данный вариант развития рассматривается как риск-сценарий, обусловленный такими факторами, как сокращение финансирования, возникновение организационно-управленческих трудностей или усиление негативного влияния внешней макроэкономической среды. В этой ситуации рост индекса конкурентоспособности может ограничиться 0,1–0,2 пункта, а улучшение рейтинговой позиции – 5–10 местами.

В ходе исследования выявлены проблемы и ограничения влияния проекта на конкурентоспособность региона. К внутренним проблемам относятся организационно-управленческие сложности (сложности координации между уровнями управления, недостаточная интеграция между кластерами), финансово-экономические ограничения (зависимость от бюджетного финансирования, неравномерность распределения ресурсов), кадровые проблемы (дефицит квалифицированных преподавателей, недостаточная мотивация педагогов). Внешние ограничения включают макроэкономические факторы (экономические санкции, инфляционные процессы), региональные особенности (удаленность от центральных рынков, сложные климатические условия), институциональные ограничения (нормативно-правовые барьеры, недостаточная гибкость системы образования).

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. Федеральный проект «Профессионалитет» является значимым фактором повышения конкурентоспособности экономики Архангельской области, оказывая комплексное воздействие на ключевые компоненты конкурентоспособности: человеческий капитал, производительность труда, инновационное развитие, инвестиционную привлекательность.
2. Через создание образовательно-производственных кластеров проект позволяет решать кадровые проблемы ключевых отраслей экономики региона: судостроения, лесной промышленности, медицины, образования.
3. Ожидаемые эффекты реализации проекта включают как прямые экономические результаты (снижение дефицита кадров, повышение производительности труда, рост налоговых поступлений), так и косвенные социальные и инновационные эффекты (улучшение качества жизни, развитие инновационной инфраструктуры, формирование экосистемы непрерывного образования).
4. Влияние проекта на показатели конкурентоспособности оценивается как значительное: ожидается рост индекса конкурентоспособности на 0,2-0,4 пункта и улучшение позиции региона в общероссийских рейтингах на 10-30 мест к 2030 году.

5. Реализация потенциала проекта сталкивается с рядом проблем и ограничений, включая организационно-управленческие сложности, финансово-экономические ограничения, кадровые проблемы, а также внешние вызовы и региональные особенности.

6. Для усиления влияния проекта на конкурентоспособность необходимо развивать комплексный подход, укреплять инновационную составляющую, совершенствовать систему управления, диверсифицировать источники финансирования, повышать экономическую эффективность реализации. Реализация предложенных рекомендаций позволит не только усилить влияние проекта «Профессионалитет» на конкурентоспособность экономики Архангельской области, но и создать устойчивую модель развития человеческого капитала, которая может быть тиражирована в других регионах России.

Успешная реализация проекта будет способствовать преодолению ключевых ограничений конкурентоспособности региона, созданию условий для устойчивого социально-экономического развития, формированию основ для долгосрочного роста благосостояния населения Архангельской области.

Библиографический список

1. Постановление правительства об утверждении Правил предоставления грантов в форме субсидий из федерального бюджета на оказание государственной поддержки развития образовательно-производственных центров (кластеров) на основе интеграции образовательных организаций, реализующих программы среднего профессионального образования, и организаций, действующих в реальном секторе экономики, а также образовательных кластеров среднего профессионального образования в рамках федерального проекта «Профессионалитет» государственной программы Российской Федерации «Развитие образования: постановление : [утв. Правительством Российской Федерации 14 января 2022 № 4] [Электронный ресурс] // <https://base.garant.ru/403413347/> (дата обращения: 20.01.2026г).

2. Постановление правительства об утверждении Правил предоставления субсидий из федерального бюджета, источником финансового обеспечения которых являются бюджетные ассигнования резервного фонда Правительства Российской Федерации, бюджетам отдельных субъектов Российской Федерации в целях софинансирования расходных обязательств субъектов Российской Федерации, возникающих при реализации региональных проектов, предусматривающих мероприятия по созданию образовательно-производственных кластеров в отдельных субъектах Российской Федерации, обеспечивающих достижение целей, показателей и мероприятий (результатов) федерального проекта «Профессионалитет» национального

проекта «Молодежь и дети» государственной программы Российской Федерации «Развитие образования постановление : [утв. Правительством Российской Федерации 21 мая 2025 № 694]. Режим доступа: <https://base.garant.ru/409436357/> (дата обращения 20.01.2026).

3. Скворцова М.А., Неумывакин В.С. Формирование образовательно-производственных кластеров в системе среднего профессионального образования как инструмент реализации региональной экономической политики // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-obrazovatelno-proizvodstvennyh-klasterov-v-sisteme-srednego-professionalnogo-obrazovaniya-kak-instrument-realizatsii/viewer> (дата обращения: 19.01.2026).

4. Блинов В.И., Куртеева Л.Н. Возможности интенсификации образовательного процесса в проекте «Профессионалитет» // Режим доступа: https://elar.uspu.ru/bitstream/ru-uspu/41754/1/978-5-8295-0832-6_2022_003.pdf (дата обращения: 17.01.2026).

5. Желтенков А.В., Рыжов А.И., Струков П.Е. Инновационные подходы формирования человеческого капитала в системе среднего профессионального образования РФ //Режим доступа: https://admin.po-rt.ru/uploads/ПОРТ%201-2024_6-28_Сергеев,%20Блинов,%20Куртеева.pdf (дата обращения: 17.01.2026).

6. Сергеев И.С., Блинов В.И., Куртеева Л.Н. Основные параметры прогнозирования состояния системы профессионального образования и обучения в процессе модернизации //Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-podhody-formirovaniya-chelovecheskogo-kapitala> (дата обращения: 16.01.2026).

7. Статистический ежегодник. Архангельская область. 2024 – Режим доступа: <https://29.rosstat.gov.ru/folder/36457?print=1> (дата обращения: 16.01.2026).

8. Основные показатели социально-экономического развития Архангельской области (без Ненецкого автономного округа) за 2020-2024 годы. Режим доступа: - <https://office.dvinaland.ru/docs/pub/7760716d656f585cf16577bdeff77be3/default/?&> (дата обращения: 17.01.2026).

9. Индекс конкурентоспособности регионов AV RCI-2024 -Режим доступа: <https://av-group.ru/post/306> (дата обращения: 16.01.2026).

10. Образовательный кластер как инструмент развития человеческого капитала / П.В.Смирнов – Режим доступа: https://vuzdoc.ru/187075/pedagogika/obrazovatelnyy_klaster_instrument_razvitiya_chelovecheskogo_kapitala (дата обращения: 16.01.2026).

МАРКЕТИНГ

УДК 656.62

Андрианова Е.В., Гузенко Е.А. Организация эффективной транспортировки строительных материалов: особенности и перспективы развития

Organizing efficient transportation of construction materials:
features and development prospects

Андрианова Елена Владимировна

к.э.н., доцент кафедры гражданского и финансового права Северного (Арктического) федерального университета им. М.В. Ломоносова,
г. Архангельск, Российская Федерация

Гузенко Екатерина Андреевна

магистрант 1 курса Северного (Арктического) федерального университета
им. М.В. Ломоносова,

г. Архангельск, Российская Федерация
Andrianova Elena Vladimirovna

Northern (Arctic) Federal University named after M.V. Lomonosov, Arkhangelsk,
Russian Federation

Ekaterina Andreevna Guzenko

first-year master's student at the Northern (Arctic) Federal University named after M.V.
Lomonosov, Arkhangelsk, Russian Federation

Аннотация. В данном исследовании анализируются транспортно-логистические процессы поставок строительных материалов. Основными составляющими эффективной логистической системы являются: организация перевозок, выбор видов транспорта и оптимизация маршрутов. Особое внимание уделено использованию современных цифровых устройств и платформ, таких как автоматизированные системы управления транспортом, геоинформационные системы и технологии Интернета вещей. Целью работы является выявление ключевых факторов, влияющих на эффективность логистических операций, и разработка практических рекомендаций по повышению эффективности и снижению стоимости логистических услуг.

Ключевые слова. Транспорт, логистика, управление перевозками, повышение эффективности, планирование.

Abstract. This study analyzes the transport and logistics processes of building materials supplies. The main components of an effective logistics system are the organization of transportation, the choice of modes of transport and route optimization. Special attention will be paid to the use of modern digital devices and platforms, such as automated transport management systems, geographic information systems and Internet of Things technologies. The aim of the work is to identify the key factors affecting the effectiveness of logistics operations and to develop practical recommendations for improving efficiency and reducing the cost of logistics services.

Keywords: Transport, logistics, transportation management, efficiency improvement, planning.

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

Введение

Транспортная логистика – это система управления материальными потоками, которая предполагает планирование, организацию и контроль перемещения товаров от места происхождения к месту назначения. Ее основная цель – повысить конкурентоспособность компании за счет оптимизации операционных расходов, что напрямую влияет на рост прибыли. Эффективная цепочка поставок обеспечивает соблюдение сроков, сокращение потерь и накладных расходов. В контексте строительной отрасли логистика охватывает широкий спектр вопросов, от расчета оптимальных маршрутов до рационального управления запасами [1].

Объекты и методы исследования

Объектом исследования является транспортно-логистическая система в связи с доставкой строительных материалов. Предметом исследования является оптимизация процессов доставки, направленная на снижение затрат и повышение качества обслуживания клиентов. Методологической основой работы является анализ научных публикаций, сравнительная оценка различных видов транспорта, исследование алгоритмов оптимизации маршрутов и анализ современных цифровых решений.

Экспериментальная часть

Важнейшей задачей транспортной логистики является обеспечение эффективного и бесперебойного перемещения товаров. Этот процесс является частью сложной цепочки поставок, которая охватывает все этапы, от производства до конечного потребителя. Ее основными звеньями являются поставщики, производственные мощности, складирование, транспортировка, распределение и организация обратных потоков. Оптимизация маршрута и выбор видов транспорта должны основываться на критериях соблюдения сроков и повышения удовлетворенности клиентов. При организации доставки строительных материалов отправной точкой является анализ потребностей клиента, а также физических и технических свойств груза. К последним относятся вес, габариты, хрупкость, а также особые условия хранения и требования к контейнерам и упаковке. Выбор транспортного средства зависит от типа груза, дальности перевозки, стоимости топлива и состояния логистической инфраструктуры [6].

Грузовые перевозки осуществляются пятью основными видами транспорта: автомобильным, железнодорожным, воздушным, водным и трубопроводным. У каждого из них есть свои сильные и слабые стороны, которые описаны в таблице 1.

Таблица 1

Характеристика видов транспорта в сфере логистики

Вид транспорта	Преимущества	Недостатки
Автомобильный	Гибкость, быстрое реагирование, большое количество маршрутов и частые поставки.	Высокие затраты, небольшие объемы партий, зависимость от погоды
Железнодорожный	Разнообразие маршрутов, широкий ассортимент перевозимых товаров, перевозка крупных партий.	Время транспортировки, ограниченная маневренность и частота доставки
Воздушный	Быстрая доставка, минимизация риска повреждения товара.	Высокие затраты, ограниченный выбор маршрутов, зависимость от погоды
Водный	Доступная цена, возможность перевозки крупных партий, широкий ассортимент товаров.	Низкая скорость, ограниченный выбор маршрутов и частота доставки
Трубопроводный	Низкая стоимость, точные сроки доставки, регулярная доставка.	Ограниченный ассортимент продукции и маршруты

Целью процесса оптимизации маршрута является выбор наиболее экономичного и функционально эффективного вида транспорта. Существует несколько ключевых критериев, влияющих на определение оптимального варианта:

- протяженность маршрута – это общее расстояние перевозки;
- качество трассы – это состояние дорожного полотна, пропускная способность и развитие инфраструктуры;
- логистические затраты – необходимость и доступность промежуточных пунктов, а также расходы на топливо [1].

Оптимизация траекторий осуществляется посредством специализированных алгоритмов и математических моделей. В научной литературе выделяют следующие методологические подходы к решению данной задачи:

- алгоритм ближайшего соседа представляет собой эвристический метод, основанный на последовательном выборе ближайшей точки для построения маршрута. Основными преимуществами данного подхода являются высокая скорость вычислений и простота реализации. Однако полученное решение часто существенно отклоняется от оптимального;
- метод ветвей и границ является точным алгоритмическим подходом, применяемым для решения комбинаторных оптимизационных задач, включая задачу коммивояжера. Данный метод гарантирует нахождение оптимального решения

посредством систематического перебора и отсека вариантов, что сопряжено со значительными вычислительными затратами;

- генетические алгоритмы имитируют процессы биологической эволюции, осуществляя комбинирование и улучшение множества вариантов маршрутов. Данный подход демонстрирует высокую эффективность при решении задач повышенной сложности с большим количеством точек и ограничений, обеспечивая нахождение решений, близких к оптимальным;

- волновой алгоритм применяется для определения кратчайших путей в сетевых структурах, таких как дорожные сети. Метод учитывает наличие препятствий и стоимостные характеристики участков, что позволяет формировать маршруты с заданными параметрами;

алгоритм Кларка-Райта представляет собой классический метод оптимизации маршрутов, основанный на преобразовании отдельных маршрутов в объединенный. Критерием для слияния маршрутов является величина «экономии», рассчитываемая как снижение общего пробега [3;5].

Современные подходы к оптимизации транспортных потоков позволяют всесторонне анализировать широкий спектр параметров: стоимость топлива, качество дорожного покрытия, общий объем и вес груза, временные рамки доставки, требования клиентов и транспортную нагрузку на маршрутах. Внедрение цифровых решений повышает точность логистического планирования и предсказуемость доставки, что значительно снижает затраты и повышает уровень обслуживания клиентов.

Сегодня для повышения эффективности транспортной логистики активно используются следующие информационные технологии:

- автоматизированные системы управления транспортом (TMS);
- географические информационные системы (GIS);
- интернет вещей (IoT);
- роботизированные системы для погрузочно-разгрузочных работ [2].

Мониторинг грузов в режиме реального времени с использованием Интернета вещей повышает прозрачность и надежность всей цепочки поставок. С другой стороны, автоматизация обработки заказов и управления запасами может значительно повысить производительность и точность учета.

Оптимизация логистики строительных материалов имеет решающее значение для обеспечения своевременной доставки на объекты, что сокращает время простоя и напрямую повышает рентабельность проекта. Ключевыми элементами эффективной стратегии являются: осознанный выбор транспорта, разработка оптимальных маршрутов, грамотное управление запасами и внедрение современных информационных систем. Реализация этих мер позволит значительно повысить

операционную эффективность, снизить затраты и укрепить конкурентные позиции строительных компаний.

Результаты

Таким образом, эффективное развитие логистики строительных материалов возможно только при синтезе научной методологии, современных технологий и профессиональных кадров. Перспективным направлением для дальнейшей работы можно считать создание новых расчетных моделей, адаптированных к потребностям определенных отраслей экономики с учетом региональной специфики.

В то же время на выбор конкретного транспортного средства и маршрута перевозки строительных материалов влияет совокупность многих факторов, которые можно разделить на внутренние и внешние:

- типы и свойства материалов. Строительные материалы различаются по весу, форме, размеру и условиям хранения. Для каждого типа материалов подбираются подходящие способы транспортировки и упаковки. Например, для тяжелых конструкций требуются специальные машины и специальные подъемные и монтажные устройства;
- количество и частота поставок. Небольшие партии, которые часто перевозятся, удобнее перевозить автомобильным транспортом, поскольку они чрезвычайно гибкие и быстро реагируют на потребности. Крупные партии, напротив, чаще перевозятся железнодорожным или морским транспортом;
- место строительства. География строительства является ключевым фактором при планировании транспортных перевозок. В условиях плотной городской застройки необходимо использовать компактные транспортные средства, способные маневрировать в ограниченном пространстве и при интенсивном движении транспорта;
- состояние региональной инфраструктуры. Доступность и качество автомобильных, железных и водных путей напрямую определяют доступные транспортные возможности. Неразвитая инфраструктура приводит к увеличению затрат на логистические операции;
- нормативно – правовые ограничения. Организация перевозок осложняется требованиями законодательства: экологическими нормами, ограничениями на передвижение тяжеловесных и крупногабаритных транспортных средств, что требует дополнительного согласования маршрутов;
- экономические факторы. Стоимость логистики напрямую зависит от цен на топливо, тарифов перевозчиков и общей рыночной ситуации, что требует гибкой корректировки транспортной стратегии;
- технологические инновации. Современные решения, такие как технологии отслеживания и системы мониторинга, беспилотные технологии и транспортные

средства, работающие на альтернативном топливе, могут повысить эффективность и снизить затраты [3,4].

Технологии отслеживания и системы мониторинга. Применение систем глобального позиционирования (GPS) и комплекса специализированных датчиков обеспечивает мониторинг пространственного расположения и текущего состояния грузовых единиц в режиме реального времени. Данный технологический подход способствует повышению предсказуемости и надежности логистических операций, обеспечивает оперативное выявление отклонений от установленных временных регламентов и позволяет осуществлять своевременное перераспределение ресурсов для минимизации временных задержек в цепях поставок.

Беспилотные транспортные средства. Внедрение автономных транспортных средств позволяет снизить эксплуатационные расходы на оплату труда водителей и минимизировать риски, связанные с человеческим фактором. Основным преимуществом является возможность круглосуточной работы, что значительно сокращает сроки доставки.

Электромобили и альтернативные источники энергии. Переход на автомобили, оснащенные электрическими и гибридными силовыми установками, обусловлен как экологическими требованиями, так и экономической эффективностью. Их использование помогает снизить выбросы углекислого газа и сократить долгосрочные расходы на топливо и техническое обслуживание [6].

Заключение

Таким образом, эффективная транспортная логистика имеет стратегическое значение для устойчивого развития строительной отрасли. Использование современных технологий в сочетании с детальным анализом рисков позволяет достигать высоких показателей даже в сложных экономических условиях и при наличии инфраструктурных ограничений. Перспективным направлением для дальнейших исследований является разработка адаптивных моделей управления логистическими процессами, гибко реагирующих на изменяющиеся внешние условия и динамичные потребности клиентов.

Библиографический список

1. Анант Карнвал Особенности логистики в строительной отрасли // Вестник науки. – 2021. – №10 (43). – С. 100-106.
2. Данатарова, Г.А. Транспортная логистика и управление потоками: теория, методы и практические механизмы оптимизации // Наука и мировоззрение. – 2025. – №62. – С. 1-7.

3. Иванова, Л.Н. Методы оптимизации и алгоритм маршрутизации в транспортной логистике // ЭПИ. – 2024. – №4. – С. 21-29.
4. Русаков, В. Н. О методе Кларка-Райта решения задач транспортной логистики (на примере ЗАО «ТАНДЕР») // Шаг в науку. – 2018. – №2. – С. 81-85.
5. Разработка оптимальных маршрутов следования в логистике / logistic.tools. – Режим доступа: https://logistic.tools/blog/razrabotka_optimalnih_marshrutov_sledovaniya (дата обращения: 16.01.2026).
6. Коршунова, Е.М. Совершенствование логистических процессов в строительстве // Экономика и предпринимательство. – 2023. – №6. – С. 912-915.

УДК 33

Шаров С.В., Полозова С.М. Современный маркетинг и его роль в повышении эффективности работы предприятия

Modern marketing and its role in improving the efficiency of the company

Шаров С. В.

преподаватель Кафедры Экономики и управления,
Калужский государственный университет им. К. Э. Циолковского,
Калуга, Россия

Полозова С. М.

студент, Калужский государственный университет им. К. Э. Циолковского,
Калуга, Россия
Sharov S. V.

Lecturer, Department of Economics and Management,
Kaluga State University named after K. E. Tsiolkovsky,
Kaluga, Russia
Polozova S. M.

student, Kaluga State University named after K. E. Tsiolkovsky,
Kaluga, Russia

Аннотация. В статье маркетинг представлен как гибкая философия и система стратегического управления, адаптирующаяся к цифровой экономике, основанной на знаниях. Анализируя теоретические концепции, прослеживается эволюция маркетинга от ориентации на производство до парадигмы управления ценностью и сотрудничества. Особое внимание уделяется взаимосвязи маркетинговой стратегии, организационной структуры и методов оценки результатов. Значительное место уделяется анализу трансформации маркетинговых инструментов в условиях цифровизации, таких как цифровые коммуникации, краудфандинг, нейромаркетинг и стратегическое управление брендом. Глубокая интеграция маркетинга, направленная на создание комплексной потребительской ценности и построение доверительных отношений в цифровом пространстве, является ключевым фактором устойчивого роста, эффективного использования ресурсов и обеспечения долгосрочной конкурентоспособности компании.

Ключевые слова: стратегический маркетинг, эффективность предприятия, маркетинговая стратегия, цифровая экономика, краудфандинг, потребительская ценность, цифровой маркетинг.

Abstract. The article presents marketing as a flexible philosophy and a system of strategic management that adapts to the knowledge-based digital economy. By analyzing theoretical concepts, it traces the evolution of marketing from a production-oriented approach to a value management and collaboration paradigm. Particular attention is paid to the relationship between marketing strategy, organizational structure, and methods for evaluating results. Significant emphasis is placed on analyzing the transformation of marketing tools in the context of digitalization, such as digital communications, crowdfunding, neuromarketing, and strategic brand management. The deep integration of marketing, aimed at creating comprehensive consumer value and building trust-based relationships in the digital space, is a key factor for sustainable growth, effective resource utilization, and ensuring the company's long-term competitiveness.

Keywords: strategic marketing, enterprise efficiency, marketing strategy, digital economy, crowdfunding, consumer value, digital marketing.

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

В условиях современного хозяйственного развития наблюдается усиление нестабильности, приобретение конкурентной борьбой мировых масштабов, становление экономики, основанной на знаниях, и повсеместная цифровизация бизнес-процессов. [2; 4] Подобный контекст снижает результативность устоявшихся моделей развития, делая ключевым условием сохранения позиций на рынке умение организации адаптироваться, прогнозировать запросы и активно влиять на формирование рыночных условий. Пройдя значительный путь развития, маркетинг превратился из инструмента поддержки продаж в ключевую бизнес-философию и всеобъемлющую систему стратегического управления, которая согласует цели компании, ожидания клиентов и общественные интересы. [3; 4]

Важность исследования дополнительно определяется потребностью компаний, функционирующих в условиях информационной перегруженности рынка, в обнаружении системных механизмов повышения производительности. Таким механизмом является современный маркетинг, внедренный во все уровни управления и ориентированный на генерацию долгосрочной ценности. [3] Его функции расширились от удовлетворения очевидных нужд до глубокого изучения и формирования скрытых потребностей, а также до управления взаимоотношениями и нематериальными активами, например, доверием и репутацией. [2; 4]

В статье рассматриваются актуальные маркетинговые концепции, стратегии и инструменты для усиления эффективности компаний в цифровой экономике. Работа содержит синтез теоретических и методических разработок, анализ трансформации маркетинговых парадигм, структуры стратегического маркетинга, инновационного инструментария (в частности, краудфандинга) и подходов к измерению результативности. Основная задача – представить маркетинг в качестве инвестиционного ресурса для обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ за счет глубокой рыночной ориентации и формирования комплексной ценности.

Эволюция маркетинга отражает реакцию бизнеса на смещение баланса рыночной власти. Его возникновение было ответом на смену «рынка продавца» «рынком покупателя», где определяющую роль стал играть потребительский выбор. Классическая концепция выделяет пять стадий развития: совершенствование производства, улучшение товара, интенсификацию коммерческих усилий, собственно маркетинг и социально-ответственный маркетинг. Финальная стадия знаменует собой поиск баланса между прибылью компании, нуждами потребителей и благом общества. [1]

Развитие маркетинговых стратегий привело к становлению стратегического маркетинга, сфокусированного на исследовании перспективных рынков и выстраивании долгосрочных конкурентных преимуществ. Наивысшим проявлением

данной концепции выступает маркетинг взаимоотношений, нацеленный на совместное производство новой ценности с ключевыми клиентами и их интеграцию в активные участники бизнес-процессов. [2] Данная трансформация соответствует глобальному переходу от индустриальной системы к экономике, базирующейся на знаниях и сетевых взаимодействиях, где центральными элементами являются информация, доверие и способность создавать уникальный потребительский опыт. [4] Таким образом, наблюдается движение от внутренней производственной ориентации к целостной модели управления ценностью и коммуникациями в цифровом пространстве.

В обстановке жесткой конкуренции и макроэкономической неопределенности маркетинговая деятельность обретает стратегическую важность, превращаясь в фундаментальный компонент долгосрочного планирования. Маркетинговая стратегия как целостная система решений нацелена на удовлетворение запросов клиентов и рациональное использование ресурсов предприятия. Ее центральная задача – минимизировать неопределенность и сформировать устойчивое конкурентное преимущество через создание комплексной ценности для покупателя. [3]

Разработка стратегии опирается на аналитический инструментарий. Использование портфельного анализа (к примеру, матрицы BCG) и совмещенного ABC/XYZ-анализа помогает оптимизировать продуктовый ассортимент и управление запасами. [2; 3] Ключевым синтетическим методом служит SWOT-анализ, который, как показано на рисунке 1, систематизирует внутренние и внешние факторы для выработки согласованных действий. Особую роль играет оценка уровня рыночной ориентации компании с применением специальных методик, измеряющих степень клиентоцентричности и выявляющих внутренние противоречия в восприятии рынка. [2; 6]



Рисунок 1 – SWOT-анализ

Стратегическое планирование в маркетинге представляет собой процесс определения долгосрочных целей и выбора путей их реализации, включающий аналитическую работу, формирование портфеля и целеполагание. [6] Внедрение стратегии требует соответствующей организационной структуры маркетингового подразделения, тип которой зависит от размера компании и выбранной концепции управления. [1; 6] В сетевой экономике эффективная структура должна быть гибкой, обеспечивать межфункциональное взаимодействие и возможность работы в логике многосторонних платформ. [4]

Сердцевиной любой маркетинговой стратегии является глубокое исследование потребителя, ставшего более информированным, требовательным и сфокусированным на получении ценности и опыта, а не просто товара. Его решения во многом иррациональны и определяются эмоциональными и социальными детерминантами. [4]

Стратегический анализ включает изучение механизмов возникновения потребностей: продуктогенного (под влиянием рыночного предложения) и креативного (из внутреннего мира личности). [2] Особый фокус делается на анализе потребительской ценности. Сегодня, помимо функциональной, социальной и эмоциональной составляющих, возрастает значимость таких ценностей, как надежность, экологичность, самореализация и уникальность впечатлений. [2; 4] Задача маркетинга – преобразовать это знание в характеристики товара, сервиса и коммуникационных сообщений. [2] Для получения глубинных данных применяются современные исследовательские методы: онлайн-опросы, анализ социальных медиа, качественные методики, а также инструменты нейромаркетинга, изучающие подсознательные реакции. [5]

В цифровую эпоху реализация стратегий требует применения разнообразных технологий, встроенных в сетевые структуры.

- Цифровой маркетинг стал основой современных коммуникаций. Он задействует такие каналы, как контекстная реклама, SMM, SEO, ретаргетинг и мобильный маркетинг. Эти инструменты обеспечивают точное таргетирование, контроль эффективности и поддержание диалога с аудиторией. [4; 5] Высокую результативность также показывают вирусный и партизанский маркетинг, базирующиеся на создании оригинального, вовлекающего контента и событий, что особенно важно для кампаний с ограниченным бюджетом. [5]

- Краудфандинг является показательным примером гибридного инструмента, объединяющего функции финансирования, маркетингового исследования и продвижения. [4; 8] Это форма коллективного финансирования проектов через онлайн-платформы, где поддержка может выражаться в виде пожертвований, предзаказов или инвестиций. [8] Для компании краудфандинг служит механизмом предварительной

проверки спроса, формирования сообщества сторонников, привлечения средств и повышения известности бренда до старта продаж. [4; 8] Однако он связан с определенными рисками: мошенничество, невыполнение обязательств и слабое продвижение самой кампании. [8]

В условиях насыщенных рынков основным стратегическим активом является бренд. Управление брендом включает формирование идентичности и выбор архитектурной модели, а ребрендинг используется при кардинальном изменении позиционирования. [5]

Нейромаркетинг с помощью технологий айтрекинга исследует бессознательные реакции, позволяя объективно оценить действенность упаковки, рекламных материалов и удобства использования, избегая субъективности традиционных опросов. [5]

Управление маркетингом нуждается в системе оценки его эффективности, что осложняется сочетанием количественных и качественных результатов. [7] Можно выделить несколько групп методов:

- Количественные (финансовые). Например, ROI, рост объема продаж и прибыли.
- Качественные. Например, маркетинговый аудит.
- Социологические. Например, измерение уровня лояльности и удовлетворенности.
- Балльные и информационные. Например, применение CRM и BI-систем. [7]

Для всесторонней оценки предлагается система сбалансированных показателей по трем векторам: рыночная, конкурентная эффективность и эффективность клиентских взаимодействий. [7]

По итогам оценки формируется план корректирующих действий, затрагивающий как стратегические аспекты (пересмотр парадигмы), так и тактические улучшения (оптимизация процессов, структуры и инструментов). Ключевые мероприятия включают реорганизацию службы для повышения гибкости и клиентоориентированности, развитие компетенций персонала, налаживание кросс-функционального взаимодействия и внедрение системы мотивации. [7] Для успеха маркетинговой деятельности необходимо преодолеть ряд институциональных барьеров. К ним относятся дефицит доверия и низкий уровень цифровой культуры, которые способны снижать результативность маркетинговых стратегий. [4]

Современный маркетинг представляет собой разветвленную систему стратегического управления, интегрированную в бизнес-процессы компании и отвечающую вызовам цифровой сетевой экономики. Его вклад в повышение эффективности организации чрезвычайно велик.

Во-первых, маркетинг обеспечивает внешнюю ориентацию компании, требуя непрерывного мониторинга среды и глубокого понимания клиентских нужд. Сдвиг в сторону партнерских отношений и социальной ответственности создает основу для устойчивой репутации и долгосрочной лояльности потребителей, что напрямую влияет на финансовую стабильность бизнеса.

Во-вторых, через стратегическое планирование маркетинг способствует системному распределению ресурсов и фокусируется на создании уникальной ценности. Это позволяет трансформировать маркетинг из центра затрат в инвестиционный ресурс, работающий на формирование долгосрочной конкурентоспособности.

В-третьих, внедрение современных инструментов – цифровых технологий, краудсорсинга, нейромаркетинга и стратегического бренд-менеджмента – не только повышает точность коммуникаций, но и активно вовлекает потребителей. Это дает возможность тестировать спрос и формировать новые рыночные ниши, снижая предпринимательские риски.

В-четвертых, формирование комплексной системы оценки эффективности замыкает управленческий цикл, обеспечивая обратную связь и создавая базу для непрерывной оптимизации бизнес-процессов.

Таким образом, успех компании в условиях гиперконкурентного цифрового рынка напрямую зависит от способности интегрировать в операционную деятельность стратегически выверенный, технологически оснащенный и социально ответственный маркетинг. Такой всеобъемлющий подход, охватывающий философию, стратегию и операционные практики, позволяет переосмыслить потребительскую ценность в контексте сетевой экономики знаний, способствуя устойчивому развитию, росту прибыльности и завоеванию лидерских позиций.

Библиографический список

1. Власов В.Б., Нерозина С.Ю. Основы маркетинга: учебное пособие. – Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2021. – 70 с.
2. Котляревская И. В. Стратегический маркетинг : учебное пособие. В 2 ч. Ч. 1 / И. В. Котляревская ; Мин-во науки и высшего образования РФ. – 3-е изд., перераб. и доп. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019. – 138 с.
3. Кравченко Л. А., Кузнецов П. Д. Маркетинговая стратегия как инструмент повышения эффективности деятельности предприятия // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. – 2016. – Т. 2 (68), № 4. – С. 63–69.

4. Крутиков, В.К. Развитие бизнеса в условиях цифровой трансформации : технологии краудфандинга : учебно-методическое пособие / В.К. Крутиков, Т.В. Дорожкина, О.М. Петрушина, О.В. Федорова, М.В. Якунина ; Институт управления, бизнеса и технологий, Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского, Среднерусский гуманитарно-технологический институт. – Калуга : АКФ "Политоп", 2017. – 108 с. – ISBN 978-5-93821-152-0. – EDN ZOSSRH.
5. Лунева Е.А. Современные маркетинговые технологии: учеб. пособие / Е. А. Лунева ; Минобрнауки России, ОмГТУ. – Омск : Изд-во ОмГТУ, 2017. – 112 с.
6. Савчук Г. А., Мокерова Ю. В. Управление маркетингом на предприятии : учебное пособие / Г. А. Савчук, Ю. В. Мокерова ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2014. – 112 с.
7. Самаева Е. В., Эрдинева Э. В., Сюкиев Д. Н., Каруев Б. Н., Самаева А. Д. Совершенствование и оценка эффективности маркетинговой деятельности на предприятии // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 12. – С. 386-391.
8. Цифровая экономика и формат образования / В. К. Крутиков, В. В. Доможир, М. В. Якунина, С. В. Шаров // Креативная экономика. – 2020. – Т. 14, № 10. – С. 2533-2550. – DOI 10.18334/ce.14.10.110960. – EDN KUQZNQ.

МАТЕМАТИЧЕСКИЕ И ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ В ЭКОНОМИКЕ

УДК 330.4

Никоноров В.М. Динамика доходов бюджета РФ

Dynamics of the Russian Federation budget revenues

Никоноров В.М.

К.э.н., доцент ВШБИ

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого

Nikonorov V.M.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Higher School of Business Informatics

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University

Аннотация. Цель исследования – разработать математическую модель динамики доходов бюджета РФ. Задачи: собрать достоверную статистику по динамике бюджета РФ за 2000-2023г.г.; провести дефлирование; построить математическую модель динамики бюджета РФ, применив метод Бокса-Дженкинса. Методы: анализ, сравнение, дефлирование, метод Бокса-Дженкинса. Результаты: разработана математическая модель динамики бюджета РФ.

Ключевые слова: дефлирование, стационарность, авторегрессия, бюджет, математическая модель.

Abstract. The purpose of the study is to develop a mathematical model of the dynamics of the budget of the Russian Federation. Tasks: to collect reliable statistics on the dynamics of the budget of the Russian Federation for 2000-2023; deflation; build a mathematical model of the dynamics of the budget of the Russian Federation using the Box-Jenkins method. Methods: analysis, comparison, deflation, Box-Jenkins method. Results: a mathematical model of the dynamics of the budget of the Russian Federation has been developed.

Keywords: deflation, stationarity, autoregression, budget, mathematical model.

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

Актуальность исследования. Бюджет РФ по доходам – это денежные средства страны, предназначенные для решения задач социально-экономического развития. В математической модели динамики бюджета мы получим основные факторы, влияющие на объем денежных средств государства.

Объект исследования – бюджет РФ.

Предмет исследования – динамика бюджета РФ.

Цель исследования – построить математическую модель динамики бюджета РФ.

Методы исследования: анализ, сравнение, дефлирование, метод Бокса-Дженкинса.

Материалы исследования. В табл.1 приведены данные с учетом инфляции

динамики бюджета РФ за 2000-2023г.г. [1-8]

Таблица 1

Динамика доходов бюджета РФ за 2000-2023г.г.*

№	Год	Доходы бюджета РФ, млрд. руб.	ИПЦ, i	1+i	К дефлирования	Доходы с учетом инфляции, млрд. руб.
1	2000	2 097,7	0,202	1,202	1,202	1 745,2
2	2001	2 683,7	0,186	1,186	1,426	1 882,5
3	2002	3 519,2	0,151	1,151	1,641	2 144,8
4	2003	4 138,7	0,120	1,120	1,838	2 252,1
5	2004	5 429,9	0,117	1,117	2,053	2 645,2
6	2005	8 579,6	0,109	1,109	2,276	3 768,8
7	2006	10 625,8	0,090	1,090	2,481	4 282,2
8	2007	13 368,3	0,119	1,119	2,777	4 814,5
9	2008	16 003,9	0,133	1,133	3,146	5 087,1
10	2009	13 599,7	0,088	1,088	3,423	3 973,3
11	2010	16 031,9	0,088	1,088	3,724	4 305,0
12	2011	20 855,4	0,061	1,061	3,951	5 278,3
13	2012	23 435,1	0,066	1,066	4,212	5 563,9
14	2013	24 442,7	0,065	1,065	4,486	5 449,0
15	2014	26 766,1	0,114	1,114	4,997	5 356,3
16	2015	26 922,0	0,129	1,129	5,642	4 771,9
17	2016	28 181,5	0,054	1,054	5,946	4 739,3
18	2017	31 046,7	0,025	1,025	6,095	5 093,8
19	2018	37 320,3	0,043	1,043	6,357	5 870,6
20	2019	39 497,6	0,030	1,030	6,548	6 032,1
21	2020	38 205,7	0,049	1,049	6,869	5 562,3
22	2021	48 118,4	0,084	1,084	7,446	6 462,6
23	2022	53 074,2	0,119	1,119	8,332	6 370,2
24	2023	59 073,4	0,074	1,074	8,948	6 601,7
		15,62%				5,96%

*-составлено авторами по данным Госкомстата

Данные исследуем на стационарность. Временной ряд «бюджет» нестационарный, но первая разность – стационарный ряд.

Тест с константой дает $p=0,002412$.

Выбираем спецификацию $AR=1$, $I=0$, $MA=1$ (табл.2)

Таблица 2

Значимость оценок модели

№	Элемент модели	Значение	Ст. ошибка	z	Значение P	Значимость
1	constant	214,036	112,513	1,902	0,0571	*
2	phi_1	-0,678	0,180	-3,572	0,0002	***
3	theta_1	1,000	0,137	7,309	2,69e-013	***

Оценки значимы на 90% уровне (constant) и 99% уровне (phi_1, theta_1).

Автокорреляции остатков нет.

Получили математическую модель динамики бюджета (1)

$$\Delta R_t = 214,036 - 0,678\Delta R_{t-1} + \varepsilon_{t-1} \quad (1)$$

R_t - прогнозное значение доходов бюджета в РФ за период t;

R_{t-1} - фактическое значение доходов бюджета в РФ за период (t-1).

Модель можно применять для получения прогноза доходов бюджета в РФ. Модель предполагает рост доходов бюджета в РФ.

- 1) Собрана достоверная статистика по динамике бюджета РФ за 2000-2023г.г.
- 2) Построена математическая модель динамики бюджета РФ (1).

Библиографический список

1. Соколин В.Л. Российский статистический ежегодник. 2005: Стат.сб./Росстат. – М., 2005. – 819 с.
2. Соколин В.Л. Российский статистический ежегодник. 2007: Стат.сб./Росстат. – М., 2007. – 825 с.
3. Соколин В.Л. Российский статистический ежегодник. 2009: Стат.сб./Росстат. – М., 2009. – 795 с.
4. Суринов А.Е. Российский статистический ежегодник. 2012: Стат.сб./Росстат. – М., 2012. – 786 с.
5. Суринов А.Е. Российский статистический ежегодник. 2014: Стат.сб./Росстат. – М., 2014. – 693 с.
6. Суринов А.Е. Российский статистический ежегодник. 2016: Стат.сб./Росстат. – М., 2016. – 725 с.
7. Суринов А.Е. Российский статистический ежегодник. 2018: Стат.сб./Росстат. – М., 2018. – 694 с.
8. Горобцов А.В. Российский статистический ежегодник. 2020: Стат.сб./Росстат. – М., 2024. – 630 с.

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 33

Баженова В.А., Иршкова Л.Ю. Организационная культура ТЭК, в условиях цифровизации энергетического комплекса

Organizational culture of the fuel and energy complex in the context of digitalization of the energy complex

Баженова Валентина Александровна,

магистрант Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Сибирский федеральный университет»

Иршкова Людмила Юрьевна

Магистрант Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Сибирский Федеральнй университет»

Bazhenova Valentina Aleksandrovna,

Master's Student, Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "Siberian Federal University"

Irshkova Lyudmila Yuryevna,

Master's Student, Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "Siberian Federal University"

Аннотация. Эффективная управленческая структура, основанная на принципах рациональной бюрократии, предложенных Максом Вебером, примерно столетие назад, оказывается недостаточно действенной, вследствие влияния человеческого фактора. Несмотря на наличие формализованных нормативных актов, реальная деятельность организаций зачастую определяется внутренними закономерностями, обусловленными сложившейся организационной культурой. Руководству приходится решать двойную задачу: не только осуществлять управление деятельностью предприятия, но и целенаправленно формировать организационную культуру, способствующую достижению стратегических целей и повышению эффективности функционирования энергетического комплекса.

Ключевые слова: организационная культура, профиль организационной культуры, система ценностей, сотрудники компании, цифровая трансформация.

Abstract. An effective management structure based on the principles of rational bureaucracy proposed by Max Weber about a century ago is not effective enough due to the influence of the human factor. Despite the existence of formalized regulations, the actual activities of organizations are often determined by internal patterns that are influenced by the existing organizational culture. Management faces a dual challenge: not only to manage the activities of the enterprise, but also to purposefully shape the organizational culture that contributes to achieving strategic goals and improving the efficiency of the energy sector.

Keywords: organizational culture, organizational culture profile, value system, company employees, digital transformation.

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

Введение.

Организационная культура играет ключевую роль в обеспечении успеха компаний в условиях современного бизнеса. Энергетические компании вынуждены регулярно приспосабливаться к динамичным изменениям рынка, преобразуя и совершенствуя собственную организационную культуру, реагируя на возникающие проблемы. Такая культура включает комплекс убеждений, стандартов и поведенческих моделей, определяющих уникальность каждой фирмы.

Под влиянием современных тенденций глобализации и цифровой трансформации предприятия внедряют современные методики, перенимают успешный международный опыт, либо осваивают новейшие управленческие инструменты, что требует переоценки привычных методов руководства. Эффективное обновление организационной культуры помогает укрепить коллективное единство, повысить вовлеченность персонала, заинтересованность в достижении общих целей, что напрямую влияет на качество поставляемых энергоресурсов потребителям.

Актуальность исследования механизмов становления и изменения организационной культуры приобретает особую значимость ввиду их влияния на способность компаний успешно реагировать на внешние перемены и внутренние потребности развития. Понимание закономерностей формирования и эволюции корпоративных культур позволяет выявить эффективные стратегии, способствующие достижению конкурентоспособности и устойчивого роста организаций. Частые изменения становятся привычной частью жизненного цикла предприятий, оказывая значительное влияние на их функционирование.

Особенное значение данная проблема приобретает в рамках топливно-энергетического сектора экономики, поскольку именно от эффективности управления человеческим капиталом зависит успешность и устойчивость развития энергокомпаний и как следствие качество поставляемого ресурса потребителям.

Так, в рамках реализации федерального проекта «Производительность труда», который входит в состав Национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика» (утверждён Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года №309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»), особое внимание уделяется повышению производительности труда в организациях социальной сферы, предполагающему внедрение таких инструментов, как организационная культура.

Исследуя специфику организационной культуры энергетического сектора, возможно создать действенные методы управления, направленные на повышение трудовой эффективности и обеспечение стабильного социально-экономического прогресса в длительной перспективе.

Цель исследования заключается в анализе сложившейся организационной культуре, определении приоритетных качеств и потребностей, значимых для работников, создании научной основы и эффективной реализации предложенных позитивных решений в топливно-энергетическом комплексе, в эпоху цифровой трансформации энергетики.

Методы исследования.

Для написания данной работы были изучены существующие тенденции в сфере организационной культуры, посредством применения универсальных научных методик, включая библиографическое исследование и систематизацию опубликованных материалов по рассматриваемой проблематике.

Результаты исследования и их обсуждение.

Первоначальное понятие культуры сформулировал Эдуард Тайлор (1871 год): «Культура, или цивилизация, в широком этнографическом смысле складывается в своем целом из знания, верований, искусства, нравственности, законов, обычаев и некоторых других способностей, и привычек, усвоенных человеком как членом общества» [1].

Фундаментальное значение культуры продемонстрировал Зигмунд Фрейд в своих работах: «Человеческая культура охватывает все институты, необходимые для упорядочения человеческих взаимоотношений и, особенно, – для дележа, добываемых благ» [2].

Антропологическое обоснование значимости культуры состоит в следующем: поскольку основным мотивом действий человека выступают индивидуальные стремления к самосовершенствованию и доминированию, способные вызывать антисоциальные проявления, конкуренцию путем нанесения ущерба другим людям и эгоистическое поведение, именно наличие внутриличностных структур типа «Супер-Эго» («Идеал Эго») — моральных ориентиров, культурных установок и социальных норм — обеспечивает возможности мирного сосуществования членов социума. [6].

Однако, лишь культура сама по себе не способна обеспечить должную организацию межличностных взаимоотношений: «Похоже, скорее, что всякая культура вынуждена строиться на принуждении и запрете влечений; неизвестно еще даже, будет ли после отмены принуждения большинство человеческих индивидов готово поддерживать ту интенсивность труда, которая необходима для получения прироста жизненных благ. Надо, по-моему, считаться с тем фактом, что у всех людей имеют место деструктивные, то есть антиобщественные и антикультурные тенденции и что у большого числа лиц они достаточно сильны, чтобы определить собою их поведение в человеческом обществе» [2].

Таким образом, взаимодействие индивидов базируется на двуединстве культурных факторов: интернализированных личностных регуляторов и формализованных

общественных ограничений. Субъект подчиняется внутренним установкам вследствие собственной саморегуляции, внешним же нормам — под воздействием социальной регламентации и давления. Однако динамика культурного процесса характеризуется постепенным перемещением внешнего воздействия вовнутрь личности, результатом которого становится включение особых психических инстанций, обозначаемых термином «сверх-Я», в структуру нравственных предписаний субъекта. Данное укрепление инстанции сверх-Я представляет собой важнейший аспект культурного созревания человеческой психики. Индивиды, достигшие подобного состояния, перестают выступать антагонистами культурной системы, превращаясь в активных агентов её распространения. Соответственно, степень развитости определенной культурной сферы определяется количеством субъектов, обладающих подобным уровнем интеграции индивидуальных и социальных норм, что повышает устойчивость культурной модели и снижает потребность в мерах принудительного характера извне [2].

Рассмотрим отличие «организационной культуры» от «культуры человека».

Основное различие между человеком и организацией заключается в том, что компоненты человеческого организма лишены самостоятельного сознания, тогда как составными частями организации являются сознательные субъекты — люди. Как отмечал Стаффорд Бир, «если бы органы тела обладали самостоятельным сознанием, возникало бы бесконечное количество психических проблем» [7]. Следовательно, организация потенциально подвержена неограниченному числу аналогичных трудностей. Именно феномен «организационной культуры» призван минимизировать подобные риски и обеспечивать эффективное функционирование структуры.

Проблематика первостепенности введения термина «Организационная культура» на современном этапе сохраняется объектом научного диспута. Данная ситуация обусловлена параллельным использованием близкородственных категориальных понятий, среди которых выделяются обозначения «культура организации», «организационная культура» и «корпоративная культура». Научное сообщество демонстрирует согласие относительно семантической равноценности понятий «организационная культура» и «культура предприятия».

Вместе с тем наблюдается дробление мнений относительно соотношения терминов «организационная культура» и «корпоративная культура»: некоторые исследователи постулируют абсолютную тождественность данных понятий, в то время как другие отстаивают необходимость их точного разграничения [8].

Следовательно, в научном сообществе сформировались два основных подхода к трактовке связи между указанными категориями. Согласно первому взгляду, сходство ключевых компонентов обеих концепций определяет их равнозначность и

взаимодополняемость. Альтернативная позиция подчёркивает различия между организационной и корпоративной культурами, зависящие от таких переменных, как размер организации, характер владения собственностью, внутренняя структура учреждения, историческое происхождение термина «культура» и уровень закреплённости культурных стандартов [8].

Анализируя выводы подавляющего числа отечественных и зарубежных авторов, представляется целесообразным считать термины «организационная культура» и «корпоративная культура» идентичными.

В результате проведенного исследования в настоящей статье формулируется следующая дефиниция организационной культуры предприятия.

Организационная культура представляет собой интегрированную систему, объединяющую правила функционирования, нормы поведения, устоявшиеся обычаи и традиции, целевые ориентиры и ценности, индивидуально-групповые приоритеты, особенности коммуникативного взаимодействия сотрудников, стили лидерства и прочие ключевые характеристики.

Каждое хозяйственное образование обладает уникальной конфигурацией культурно-ценностных ориентаций, отличной от иных предприятий. Научные школы предлагают многообразные интерпретации данного феномена. Так, Уильям Оучи [9], исследуя управление организациями, представил две альтернативные модели менеджмента: американская парадигма, ориентированная преимущественно на индивидуализм, и японская концепция, подчеркивающая роль коллектива. Им было выделено три фундаментальных варианта организационных культур: бюрократический, основанный на формально-правовом регулировании; кланово-патриархальный, связанный с традициями и межличностными отношениями; рыночный, отражающий стремление к экономическим выгодам и конкуренции. Каждый из типов отличается спецификой властных оснований и специфическими характеристиками.

Эдгар Шейн разработал трехуровневую классификацию организационной культуры, ставшую общепринятым теоретическим фундаментом исследований в этой области науки:

— Первый уровень (явный, поверхностный, артефактный) представлен внешне наблюдаемыми выражениями нормативных установок и базовых ценностей (визуальная идентификация бренда, формы деловой коммуникации, стандартизированные модели поведения и прочее). Сюда относятся визуально фиксируемые аспекты жизнедеятельности организации (например, эмоциональный климат, паттерны межличностных коммуникаций, порядок взаимодействия с контрагентами).

— Второй уровень (латентный, внутренний, заявленный) отражает провозглашенные руководящими органами социальнорольевые установки, эталонные

критерии оценки поведения и мировоззрения (официально утвержденные миссия, видение, стратегические направления, морально-нравственные принципы, философские концепции развития организации).

— Третий уровень (скрытый, глубинный, сущностный) воплощает трудно выявляемую совокупность имплицитных взглядов и представлений, направляющих деятельность индивидов в пределах организации, выступая центральным компонентом ядра организационной культуры.

Современная наука сохраняет приверженность предложенной Э. Х. Шейном многоуровневой модели организационной культуры, которая остается основой для исследовательских работ, оценочных процедур и комплексного управления данным феноменом [10].

Эффективность и стабильность функционирования предприятия на каждом этапе своего жизненного пути существенно зависят от степени сформированности организационной культуры, причем последняя эволюционирует синхронно с развитием самой организации.

Исследования в области сопряжения жизненных циклов и организационной культуры предприятия стали также труды, Э. Х. Шейна [10], посвященные изучению динамики изменений культуры, а также процессу трансформации культуры и роли лидерства на различных фазах жизненного цикла организации: начальная стадия, фаза зрелости, период стабильности и этап угасания. Важно отметить, что процесс развития предприятия и формирование организационной культуры протекают автономно друг от друга, проходя собственные последовательные этапы.

Процесс модификации организационной культуры, согласно концепции Э. Х. Шейна [10], реализуется поэтапно и включает три фазы: первая — подготовка (создание условий для осознания сотрудниками необходимости перемен); вторая — внедрение нововведений (оказание целенаправленного влияния на мышление и поступки работников); третья — стабилизация (укрепление новых стандартов, демонстрация преимуществ произошедших преобразований и стимулирование добровольного принятия персоналом обновленной организационной среды). Завершающий этап предусматривает применение мероприятий, направленных на сплочение коллектива и поддержание командного духа.

Главенствующую позицию в механизмах преобразования организационной культуры занимают лидеры различного уровня — формальные руководители и неформальные вожаки, чья готовность инициировать и поддерживать изменение установок и ценностей играет решающую роль в успехе начинания [11].

Согласно современным научным данным, сотрудники отдают предпочтение внимательному руководству, демонстрирующему высокую компетентность и

оказывающему поддержку. Формирование латентной составляющей организационной культуры осуществляется лидером посредством трансляции определенного мировоззренческого контекста окружающим сотрудникам, тогда как очевидная сторона культуры формируется посредством официально установленных норм и регламентирующих положений [12].

В. П. Шенягин: «классическая оптимизация параметров деятельности предприятия, являющаяся основой контура оптимального управления, разработана весьма основательно, до практического уровня множества автоматизированных систем управления, а вот, гармоничная оптимизация находится в стадии зарождения, будучи новой и мало изученной идеей не только в экономических, но и социальных областях знаний» [13].

Автором высказывается утверждение, согласно которому основания оптимального и скоординированного управления формируются исключительно посредством соблюдения законов золотого сечения. В то же время признается правомерность иного взгляда, допускающего реализацию эффективного и уравновешенного подхода к управлению производственно-хозяйственными субъектами, принимающего во внимание экономические, экологические и социальные факторы, на основе иных видов гармоничных пропорций.

Оптимизация организационной культуры предприятия предполагает достижение баланса между инвестициями в её развитие и справедливым распределением положительных результатов среди всех заинтересованных сторон (собственники, персонал, представители профессиональных союзов).

Шенягин В.П., обосновывая своё мнение, выделяет ряд важных принципов, которыми рекомендуется руководствоваться:

«1. Принцип планирования: каждое мероприятие организационной культуры должно иметь свой сценарий, смету и обоснование социальной значимости.

2. Принцип координации: каждый из заинтересованных сторон должен следить за стратегическими, тактическими и оперативными изменениями и согласовывать соответствующие коррективы в пропорции ресурсов, необходимых для реализации мероприятий.

3. Принцип ограничения: набор и пропорции ресурсов организационной культуры должны быть ограничены настолько, чтобы обеспечивалось оптимальное управление ими. Существуют локальные нормы и общепринятые правила, которые разработаны на основе научных исследований и организационного опыта по реализации мероприятий организационной культуры предприятия.

4. Принцип согласования: все ресурсы организационной культуры предприятия должны соответствовать друг другу по основным характеристикам (стоимостным,

качественны и иметь социальную значимость).

5. Принцип полноты: организационная культура предприятия должна выполнять весь набор, предписанных ей функций, независимо от количества вовлеченных заинтересованных сторон» [13].

Некоторые научные деятели полагают, что принцип гармонии является ключевым инструментом конструирования эффективных организационно-культурных структур предприятия, позволяющих достичь максимальной отдачи от оптимизации трудовых ресурсов путём согласования интересов всех участников процесса.

В результате, гармонизация организационной культуры предприятия представляет собой научно обоснованную процедуру построения конструктивного взаимодействия между всеми участниками процесса, направленную на установление балансировки и справедливости в отношениях.

Окончательная задача внедрения модели гармонизированного управления организационной культурой заключается в достижении стабильно высоких показателей социального и экономического развития предприятия. Кроме того, современная классификация организационных культур в российском контексте включает следующие типы [14]:

1. Бюрократическая культура характеризуется жесткой системой норм и стандартов. В подобных структурах существует устойчивая иерархия полномочий, точно определены должностные обязанности каждого сотрудника, а принятие решений централизовано и находится в компетенции высшего руководства. Данный тип культуры наиболее распространён в крупных предприятиях с длительными сроками существования и стабильной внешней средой.

2. Силовая культура определяется присутствием сильного лидера, вокруг которого образуется группа приближённых помощников, осуществляющих контроль над деятельностью компании. Подобный подход эффективен на ранних этапах развития организаций, обеспечивая гибкость и быстрое реагирование на изменения рыночной конъюнктуры.

3. Личностно-центрированная культура создаёт благоприятные условия для самореализации сотрудников, стимулирует проявление инициативы и креативности. Здесь руководство осуществляет координацию действий персонала, а не прямое администрирование, решения принимаются коллегиально. Данную модель часто используют юридические конторы, консультационные бюро и творческие объединения.

4. Цель-центристская культура основана на детальном распределении функций и строгом мониторинге исполнения поставленных задач. Принятие решений аналогично личностно-центрированной культуре носит коллективный характер.

Формирование организационной культуры предприятия определяется целями и

результатами, к которым оно стремится, поскольку выбранная культура оказывает существенное влияние на последующую траекторию его развития. Хотя социально-экономическая среда в России отличается сложностью и разнообразием, тщательное изучение соответствующих вопросов и разработка адекватных мер способны позитивно отразиться на функционировании компаний и заметно повысить эффективность их деятельности.

Выводы.

Исследование организационной культуры в условиях цифровизации энергетического комплекса выявило ряд ключевых выводов, важных для эффективного управления предприятиями топливно-энергетической отрасли (ТЭК):

1. Необходимость комплексной оптимизации: Современная практика оптимизации рабочих параметров предприятия обеспечивается широким спектром автоматизированных управленческих технологий, тогда как теория гармоничного управления организационной культурой пребывает на начальном этапе своей эволюции. Требуется формирование комплексного подхода, предусматривающего учёт экономических, экологических и социальных составляющих.

2. Принципы гармоничного управления: Для достижения оптимального баланса рекомендуется соблюдать принципы планирования, координации, ограничения, согласования и полноты. Данные принципы обеспечивают пропорциональный вклад каждого участника процесса в достижение конечных целей.

3. Типы организационной культуры: Выделяются четыре основных типа организационной культуры: бюрократическая, силовая, личностно-ориентированная и целевая. Выбор конкретной модели зависит от целей и стратегии развития предприятия.

4. Гармоничное управление культурой: Важнейшим элементом успешной организационной культуры является баланс между инвестициями в ее развитие и получаемыми результатами. Предприятие должно стремиться к созданию условий, позволяющих эффективно реализовать кадровый потенциал и обеспечить устойчивое социальное и экономическое развитие.

5. Роль лидеров: Руководящие лица оказывают решающее воздействие на создание и сохранение организационной культуры. Их умение вдохновлять и активизировать сотрудников непосредственно влияет на производительность и устойчивость компании.

6. Значение цифровой трансформации: В условиях стремительной цифровизации энергетика становится одним из приоритетных направлений модернизации промышленности. Следовательно, эффективное управление организационной культурой помогает интегрировать цифровые инструменты и повышать производительность труда.

Библиографический список

1. Тайлор Э. Первобытная культура. – М.: Гос. изд-во полит. лит., 1989. – 576 с.
2. Фрейд З. Будущее одной иллюзии // Сумерки богов. – М.: АСТ, 2011. – 251 с.
3. Адлер А. Понять природу человека / пер. Е.А. Цыпина. – СПб.: Аккад. проект, 1997. – 256 с.
4. Роджерс К. Взгляд на психотерапию. Становление человека. – М.: Прогресс: Универс, 1994. – 478 с.
5. Фрейд З. Я и Оно // Психология бессознательного. – М.: Просвещение, 1989. – 448 с.
6. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Проблемы экономики и менеджмента // Экономическая теория. – 2012. – № 10 (14).
7. Бир С. Мозг фирмы. – М.: Радио и связь, 1993. – 416 с.
8. Нигматуллин А.Р. Функционально-ориентированный подход к управлению организационной культурой предприятия: диссертация кандидата экономических наук : специальность 5.2.6 - Менеджмент / Нигматуллин Альмир Рафаэлевич ; Научный руководитель: Васильчиков Алексей Валерьевич, доктор экономических наук, доцент. – Самара: Самарский государственный технический университет, 2023. – 253 с. – Рукопись.
9. Ouchi, William G. Theory Z. - New York: Avon Books, 1981.
10. Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.
11. Кузнецов А. А. Организационная культура и инновационное развитие: российский опыт / А. А. Кузнецов. — Текст: электронный // Журнал Вестник Московского университета. Серия 20: Педагогическое образование, 2022. — URL: <https://istina.msu.ru/publications/article/458457405/> (дата обращения: 15.12.2025).
12. Герасимов К. Б., Озернов Р. С. Влияние организационной культуры на инновационное поведение персонала // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2023. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-organizatsionnoy-kultury-na-innovatsionnoe-povedenie-personala>
13. Шенягин, В. П. Проявление гармонии в экономике / В. П. Шенягин. – Текст : электронный // Экономический журнал. – 2013. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proyavleniya-garmonii-v-ekonomike> (дата обращения: 10.12.2025).
14. Бараусова, Е.А., Фомин, С.Д. Формирование и адаптация организационной культуры в современных российских компаниях: рецензия на статью // ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет». – Россия, Владивосток, 28.12.2024. – УДК 33.

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

УДК 33

Дудаева А.Ю. Перспективы и риски энергетического сотрудничества стран БРИКС

Prospects and risks of BRICS energy cooperation

Дудаева Альда Юрьевна

Магистр Дипломатической Академии МИД России

Г. Москва

Dudaeva Alda Yurievna

Master of Diplomatic Academy of the Russian Foreign Ministry

Moscow

Аннотация. В статье анализируются современные тенденции энергетического сотрудничества стран БРИКС в условиях расширения объединения и глобального энергоперехода. Рассматриваются ключевые направления взаимодействия в нефтегазовой сфере, атомной энергетике и возобновляемых источниках энергии. Особое внимание уделено процессам дедолларизации и созданию альтернативных платежных систем. Выявлены основные вызовы и противоречия, связанные с экономической и политической разнородностью участников объединения. На основе анализа статистических данных и стратегических документов предложены рекомендации по укреплению энергетического партнерства в рамках БРИКС.

Данная статья выполнена в рамках написания магистерской диссертации.

Ключевые слова: БРИКС, энергетическое сотрудничество, энергопереход, дедолларизация, многополярность, энергетическая безопасность.

Abstract. The article analyzes the current trends in energy cooperation between the BRICS countries in the context of the expansion of the association and the global energy transition. The key areas of cooperation in the oil and gas sector, nuclear energy and renewable energy sources are considered. Special attention is paid to the processes of de-dollarization and the creation of alternative payment systems. The main challenges and contradictions related to the economic and political heterogeneity of the members of the association are identified. Based on the analysis of statistical data and strategic documents, recommendations are proposed to strengthen the energy partnership within the framework of the BRICS.

This article was written as part of writing a master's thesis.

Keywords: BRICS, energy cooperation, energy transition, de-dollarization, multipolarity, energy security.

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

Введение

Современная мировая энергетика переживает период глубоких трансформаций, связанных как с технологическими изменениями (развитие ВИЭ, цифровизация), так и с геополитическими сдвигами. В этих условиях объединение БРИКС, расширившееся в 2024 году до 10 членов, приобретает особую значимость как платформа для координации энергетической политики ведущих развивающихся экономик. Страны БРИКС играют критически важную роль в мировой энергетике. На долю стран БРИКС

приходится около 46% мирового потребления энергии, 43% добычи нефти и 35% поставок газа. При этом объединение сочетает в себе как крупнейших производителей энергоресурсов (Россия, Саудовская Аравия, Иран, ОАЭ), так и ведущих потребителей (Китай, Индия). Они ежедневно обеспечивают энергией более трети населения планеты, а их энергетический сектор формирует значительную часть глобальных показателей: от выбросов углекислого газа и потребления энергии до производства возобновляемой энергии. Поэтому тенденции развития энергетики в этих странах оказывают и будут оказывать определяющее влияние на будущее мировой энергетической системы.

Поэтапное укрепление связей между Бразилией, Россией, Индией, Китаем и ЮАР, а также присоединение новых участников, отражает современные тенденции развития полицентричного мирового уклада, во многом являющегося результатом реагирования стран на новые глобальные вызовы и угрозы. С каждым годом группа БРИКС приобретает все больший вес на мировой арене и выступает в качестве противовеса сложившейся и устаревшей структуре распределения экономических приоритетов и сил, в том числе в сфере энергетики.

Взаимодействие со странами группы является одним из важных направлений российской внешнеэкономической политики, о чем свидетельствует стремление к формированию и реализации активной позиции в рамках ее деятельности. К одной из основных задач участия России в БРИКС относится координация и согласование политики в тех сферах, где интересы стран совпадают.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью комплексного анализа энергетического сотрудничества в рамках БРИКС с учетом новых геоэкономических реалий. Цель статьи - выявить ключевые перспективы и риски взаимодействия стран-участниц в энергетической сфере.

В работе используется комплексный подход, включающий элементы геоэкономического, институционального и правового анализа. Источниковая база охватывает нормативные документы стран БРИКС, материалы Энергетического сообщества, отчёты международных организаций, а также научную и экспертную литературу.

Методологическая основа исследования

В процессе работы применялись такие общенаучные методы, как теоретико-методологический, статистический, графический анализ, наблюдение, сравнение, синтез, аналогия и обобщение.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили труды российских и зарубежных учёных, диссертационные исследования по изучаемой проблеме, монографии, журналы, аналитические отчёты, статистические данные, опубликованные

Международным энергетическим агентством, а также материалы международных научно-практических конференций.

Цели стратегического развития стран БРИКС

БРИКС – это крупное международное объединение, по масштабу сравнимое с "Группой семи" и ОЭСР, и обладающее значительным влиянием на мировую энергетику. Страны БРИКС обеспечивают существенную долю мирового производства и потребления энергии, и эта доля продолжает расти. Несмотря на это, БРИКС не является специализированной энергетической организацией. Идея использования БРИКС в международном энергетическом регулировании прошла эволюцию: от первоначального плана интеграции стран БРИКС в существующие структуры, такие как МЭА, до формирования двустороннего сотрудничества, вылившегося в создание ассоциации МЭА с участием стран БРИКС и Индонезии [1].

Согласно оценке Министерства иностранных дел Российской Федерации, на текущий момент БРИКС представляет собой многоаспектное стратегическое партнерство, структурированное вокруг трех основных направлений: политико-безопасное сотрудничество, экономическое и финансовое взаимодействие, а также культурно-гуманитарные связи. Взаимоотношения между государствами-членами БРИКС основываются на принципах равноправия, взаимного уважения, открытости, прагматизма, солидарности и отсутствия нацеленности против каких-либо третьих сторон [2].

На сегодняшний день энергетическое сотрудничество приобретает особое значение для развития многостороннего диалога в рамках БРИКС. На фоне бурного экономического развития страны БРИКС сталкиваются с непростой задачей: необходимо обеспечить стабильное энергоснабжение, сделать энергию более доступной для населения и при этом снизить вредное воздействие на экологию.

Каждая страна стремится к созданию устойчивой, эффективной, доступной и экологически чистой энергетической системы, интегрированной в глобальный энергетический рынок. Несмотря на общие приоритеты, отраженные в документах БРИКС, энергетические системы стран значительно различаются, что обуславливает уникальные вызовы и цели развития для каждой из них.

В то же время все страны БРИКС имеют ряд схожих задач и приоритетов в энергетическом секторе. Основная общая цель стран БРИКС заключается в стремлении создать надежные, экономичные и экологически чистые энергетические системы, которые обеспечат стабильное энергоснабжение для всех. Это необходимо для поддержания экономического роста, повышения уровня жизни и обеспечения социальной стабильности. В этой связи ключевыми задачами выступают:

- Обеспечение энергией всех: Расширение доступа к энергии для всего населения, гарантируя энергетическую безопасность.
- Рациональное использование ресурсов: Максимально эффективное использование собственных энергетических ресурсов.
- Экологически чистая энергия: Создание низкоуглеродных энергетических систем для минимизации вреда климату и окружающей среде.

Пути достижения целей (задачи в энергетическом секторе БРИКС):

- Разработка и внедрение энергосберегающих технологий на всех этапах: от производства энергии до ее потребления.
- Модернизация и расширение энергетической инфраструктуры.
- Переход к чистой энергии. Активное развитие возобновляемых источников энергии (ВИЭ), а также использование природного газа и атомной энергии как более экологических альтернатив.
- Оптимизация углеводородной отрасли. Повышение эффективности добычи, переработки и транспортировки нефти и газа.
- Увеличение доли природного газа в энергетическом балансе, благодаря его экологичности и экономической выгоде, позволит снизить выбросы вредных веществ, расширить доступ к энергии и продвинуться к целям устойчивого развития.
- Необходимость в диверсификации топливного рынка в транспортной отрасли
- Оптимизация управления энергетическим комплексом.

Основные направления энергетического сотрудничества БРИКС

Энергетическое партнёрство стран БРИКС формируется в рамках полицентричной модели развития, где приоритет отдается гибким, неиерархичным механизмам взаимодействия [3]. Стратегические направления энергетического сотрудничества включают развитие нефтегазовой инфраструктуры, координацию в ядерной энергетике, поддержку проектов в сфере возобновляемых источников энергии (ВИЭ), технологическую интеграцию и цифровизацию энергетики.

На фоне растущей энергозависимости и нестабильности мировых рынков особое внимание уделяется обеспечению энергетической безопасности. Производители энергоресурсов в составе БРИКС, такие как Россия, Иран, Саудовская Аравия, Объединённые Арабские Эмираты, обладают потенциалом влияния на мировые ценовые тренды. Китай и Индия, будучи крупнейшими импортёрами нефти и газа, заинтересованы в надёжных поставках, ценовой стабильности и развитии инфраструктуры. В этой связи наблюдается рост двусторонних соглашений, предусматривающих поставки ресурсов на условиях долгосрочной фиксации цен, расчёты в национальных валютах и участие в инфраструктурных проектах [4].

Отдельную роль играет атомная энергетика. Россия остаётся ключевым поставщиком атомных технологий для Индии, Египта, Турции и ряда африканских стран. Объекты, строящиеся с участием «Росатома», уже стали платформой для экспорта высоких технологий, подготовки кадров и формирования единого нормативно-технического пространства. В перспективе возможно формирование общего ядерного альянса стран БРИКС, включающего обмен технологиями, сотрудничество по обогащению урана и обращению с ядерными отходами[6].

Что касается ВИЭ, страны БРИКС демонстрируют разнонаправленную, но активную динамику. Китай занимает первое место в мире по мощности солнечной и ветровой энергетике. Индия реализует масштабную программу по развитию солнечных парков. Бразилия активно использует гидроэнергетику и биоэнергию, а ЮАР развивает солнечные и ветряные установки. В рамках БРИКС возможна координация технологических стандартов, создание совместных инвестиционных платформ, а также гармонизация климатической политики.

Цифровизация энергетических систем рассматривается как дополнительное направление кооперации. Это включает обмен опытом по внедрению «умных сетей», цифровых платформ мониторинга и систем управления спросом, что особенно актуально в условиях роста распределенной генерации.

Дедолларизация и альтернативные платёжные системы в энергетике БРИКС

В условиях нарастания санкционного давления на некоторые страны БРИКС возрастает роль процесса дедолларизации. Это направление неразрывно связано с энергетическим сотрудничеством, так как расчёты за энергоносители долгое время осуществлялись преимущественно в долларах США. Сегодня страны БРИКС демонстрируют устойчивую тенденцию к снижению зависимости от доллара в энергетических транзакциях [5].

Саудовская Аравия и Китай реализуют поставки нефти с расчётами в юанях, в том числе с использованием китайской платформы Shanghai Petroleum and Natural Gas Exchange. Россия активно переориентировала экспортные расчёты на рубли, юани и дирхамы. Индия ведёт переговоры о переходе на расчёты в рупиях. Эти процессы находят институциональное оформление в рамках инициативы по созданию общего платёжного пространства БРИКС. Предполагается разработка платформы для трансграничных расчётов, возможно с применением цифровых валют центральных банков (CBDC).

Создание альтернативных платёжных систем также рассматривается как механизм противодействия политизации международных финансовых институтов. Новая платформа может опираться на национальные платёжные системы — такие как российская СПФС, китайская CIPS и индийская UPI — с интеграцией через

стандартизированный интерфейс. Энергетический сектор станет полигоном для внедрения этих решений: начав с межгосударственных расчётов за поставки энергоресурсов, можно расширить использование на всю торговлю сырьевыми товарами и оборудованием.

Таким образом, дедолларизация приобретает не только финансовую, но и политико-энергетическую направленность, усиливая суверенитет стран БРИКС и снижая их уязвимость перед внешним давлением.

Вызовы и противоречия в энергетическом взаимодействии

Несмотря на высокую степень экономической взаимодополняемости, энергетическое сотрудничество БРИКС сталкивается с рядом вызовов, обусловленных как внутренней неоднородностью стран, так и внешними факторами.

Во-первых, существенные различия в структуре энергетического баланса и уровне технологического развития затрудняют унификацию стратегий. Китай и Индия стремятся к наращиванию ВИЭ и декарбонизации, в то время как Россия, Иран и Саудовская Аравия ориентированы на экспорт ископаемых ресурсов. Это создает риски конфликта интересов при формировании общей повестки[7].

Во-вторых, отсутствует единая нормативно-правовая база и координирующий энергетический орган внутри БРИКС. Энергетическое сотрудничество строится на двусторонних соглашениях, а не на универсальных правилах или институтах, что ограничивает его устойчивость.

В-третьих, страны БРИКС находятся в различных геополитических альянсах и системах безопасности. Это влияет на их внешнеполитические приоритеты, в том числе в энергетике. Например, Индия продолжает сотрудничество с США в рамках инициативы IPEF, а Китай продвигает проект "Один пояс — один путь", имеющий собственную энергетическую повестку.

В-четвёртых, слабая сопряженность энергетических инфраструктур ограничивает масштабы прямой торговли. Отсутствие транспортных коридоров и энергетических хабов между странами БРИКС затрудняет обмен энергией в физическом виде, особенно для стран, не имеющих общей границы [4].

Тем не менее, большинство вызовов имеют институциональный характер и могут быть преодолены при условии политической воли и формирования механизмов координации.

Рекомендации и стратегические приоритеты

Для повышения эффективности энергетического партнёрства в рамках БРИКС необходим переход от кооперации ad hoc к институционализированному взаимодействию. Ключевым шагом может стать создание специализированного Совета

по энергетике БРИКС — платформы для координации национальных стратегий, обмена информацией и формирования совместных инициатив.

Следует рассмотреть возможность создания Единого энергетического фонда БРИКС, предназначенного для финансирования совместных инфраструктурных и ВИЭ-проектов. Фонд может функционировать под управлением Нового банка развития, с приоритетным инвестированием в устойчивую энергетику и цифровую трансформацию.

Необходима разработка «Зелёной энергетической дорожной карты БРИКС», отражающей согласованные цели по декарбонизации, энергетической эффективности и внедрению инноваций. Она должна включать общие показатели, методики оценки и механизмы финансовой поддержки.

Кроме того, важным направлением является развитие совместных исследовательских центров и программ академического обмена в области энергетики. Это позволит унифицировать стандарты, нарастить кадровый потенциал и укрепить научно-техническую кооперацию.

Наконец, требуется ускорить интеграцию платёжных систем и запуск платформы расчётов в национальных валютах для обеспечения финансовой устойчивости энергетической торговли.

Заключение

Энергетическое сотрудничество в рамках БРИКС обладает высокой степенью потенциала и играет ключевую роль в формировании нового многополярного энергетического порядка. Несмотря на существующие вызовы, объединение демонстрирует устойчивую тенденцию к углублению связей — от поставок энергоресурсов и строительства инфраструктуры до совместной цифровой трансформации и климатической координации.

В условиях нестабильной мировой экономики и ускоряющегося энергоперехода, именно платформа БРИКС способна стать основой для формирования справедливой и устойчивой энергетической архитектуры, ориентированной на интересы Глобального Юга и стратегическое развитие новых центров силы.

Библиографический список

1. Van de Graaf T. Old rules, new players? Integrating the BRICs in global energy governance / Spetchinsky L., Struye T. (eds). La Gouvernance de l'énergie en Europe et dans le monde. – Louvain-la-Neuve: Presses universitaires de Louvain, 2008.
2. Об участии России в межгосударственном объединении БРИКС. Официальный портал МИД России. – URL: https://www.mid.ru/ru/foreign_policy/vnesnepoliticeskoe-dos-e/mezhdunarodnye-organizacii-

i-forumy/deatelnost-briks-v-kontekstezaversivsegosa-predsedatel-stva-rossii-v-etom-obedinenii/ (Дата обращения 24.06.2025)

3. Мастепанов А.М. Энергетическое сотрудничество: история и перспективы // А. М. Мастепанов / Энергетическая политика / - 2024. - №8 – 8-26 стр.
4. Доклад Международного энергетического агентства «World Energy Outlook 2023». IEA, 2023. URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2023>
5. Хмелевская Н.Г. БРИКС – вектор внешнеторговых интересов России в контексте новой экономической реальности / Н.Г. Хмелевская // Международные экономические отношения. – №24 (309), 2015.
6. Климов А.Н. Новая энергетическая архитектура: взгляд из БРИКС // Энергетическая политика. — 2024. — №6. — С. 9–23.
7. Трофимов И.П. Энергетическая дипломатия в условиях глобального энергоперехода // Международная жизнь. — 2023. — №3. — С. 42–58.
8. Устав Нового банка развития БРИКС. — Шанхай, 2020. — Режим доступа : <https://www.ndb.int/>

УДК 339.9

Жаламанова А.А. Сопряжение энергетических интересов Франции и Германии: перспективы развития плавучих ВЭС

Convergence of French and German Energy Interests: Prospects for Floating Offshore Wind

Жаламанова Алана Александровна

Магистрант Дипломатической Академии МИД России

г. Москва

Zhalamanova Alana Alexandrovna

Master's student of Diplomatic Academy of the Russian Foreign Ministry

Moscow

Аннотация. Франко-германское энергетическое партнёрство рассматривается как ключевой фактор успешной реализации климатических целей Европейского Союза. В статье анализируется сотрудничество Франции и Германии в области оффшорной ветроэнергетики, уделяя особое внимание новому направлению – плавучим ветроэлектростанциям, которые выступают в качестве вектора сопряжения интересов двух стран. Показано, что двусторонние инвестиции, совместные политические инициативы, гармонизация технических стандартов и развитие водородной инфраструктуры способствуют углублению интеграции энергетических систем Франции и Германии. На основе корреляционного анализа ключевых индикаторов (количество совместных соглашений в энергетике, объём взаимного товарооборота, импорт СПГ, прямые инвестиции во Францию) выявлены тесные положительные взаимосвязи между усилением энергетического сотрудничества и ростом экономической взаимозависимости. Оба государства демонстрируют приверженность совместному наращиванию мощностей оффшорной ветроэнергетики и использованию её потенциала для выработки «зелёного» водорода. В результате формируется новый франко-германский тандем в энергетике: объединяя усилия в инновационных проектах (плавучие ВЭС, водородные коридоры и др.), Франция и Германия закладывают основу устойчивого и безопасного энергетического будущего Европы.

Данная статья выполнена в рамках написания магистерской диссертации.

Статья выполнена под научным руководством к.э.н., доцента Секачевой А.Б., кафедры МЭО и внешнеэкономических связей, Дипломатическая академия МИД России.

Ключевые слова: Франция, Германия, оффшорная ветроэнергетика, плавучие ветроэлектростанции, водородная энергетика, энергетическое сотрудничество, энергетическая безопасность

Abstract. Franco-German energy partnership is considered a key factor in the successful achievement of the European Union's climate objectives. This article analyses cooperation between France and Germany in the field of offshore wind energy, with particular emphasis on a new direction – floating offshore wind power plants, which act as a vector for aligning the two countries' interests. It is shown that bilateral investments, joint political initiatives, the harmonisation of technical standards, and the development of hydrogen infrastructure contribute to deeper integration of the French and German energy systems. Based on a correlation analysis of key indicators (the number of joint energy agreements, the volume of bilateral trade, LNG imports, and foreign direct investment into France), strong positive relationships are identified between the intensification of energy cooperation and the growth of economic interdependence. Both states demonstrate a commitment to jointly expanding offshore wind capacity and to exploiting its potential for the production of "green" hydrogen. As a result, a new Franco-German energy tandem is emerging: by pooling efforts in innovative projects (floating offshore wind, hydrogen corridors, etc.), France and Germany are laying the foundations for a sustainable and secure energy future for Europe.

Keywords: France, Germany, offshore wind energy, floating offshore wind power plants, hydrogen energy, energy cooperation, energy security.

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

Введение

Франция и Германия тесно координируют свою энергополитику в контексте общеевропейского «Зелёного курса». Оба государства активно участвуют в региональных многосторонних инициативах, например в Пенталатеральном энергетическом форуме, и параллельно вырабатывают согласованные стратегии декарбонизации и энергетической безопасности на двустороннем уровне. Приоритет углубления энергетического партнёрства регулярно подтверждается на высшем политическом уровне: в частности, на заседании франко-германского совета министров 29 августа 2025 года лидеры двух стран объявили о совместных мерах от синхронизации электросетей и координации водородной политики до создания трансграничных водородных коридоров проекта H2Med/HY-FEN. Комплекс этих инициатив направлен на сопряжение позиций двух государств и формирование единых ориентиров для энергетической стратегии Европейского союза.

Обе страны признают решающую роль морских ветроэлектростанций для достижения климатических целей и обеспечения энергобезопасности. Франция, традиционно опиравшаяся на атомную энергетику, теперь ускоряет развитие оффшорных ВИЭ и планирует довести их установленную мощность до 45 ГВт к 2050 году. Германия, начавшая развёртывание морского ветра ещё в 2010-х, закрепила в законодательстве цели достичь не менее 30 ГВт к 2030 г. и 50 ГВт к 2035 г. Несмотря на разные отправные позиции, во Франции первые крупные ветропарки заработали только в 2022–2023 гг., тогда как Германия имела 9,2 ГВт оффшорных мощностей уже к середине 2025 г., сегодня обе страны синхронизируют темпы освоения ветропотенциала.

Характерной чертой партнёрства стало также участие энергетических компаний двух стран в проектах друг друга и перекрёстные инвестиции, что усиливает взаимную экономическую вовлечённость.

Новым приоритетом сотрудничества стала технология плавучих морских ВЭС, особенно актуальная для освоения глубоководных акваторий. Параллельно страны инициировали франко-германское водородное партнёрство, увязывая развитие ВИЭ с производством и транспортировкой «зелёного» водорода для декарбонизации промышленности.

Цель исследования — проанализировать развитие франко-германского партнёрства в сфере оффшорной ветроэнергетики (в частности, внедрение технологии плавучих ВЭС) и определить, как данное сотрудничество способствует сопряжению энергетических интересов двух стран и отражается на их торгово-экономических показателях.

Методологическая основа исследования

Важное значение для настоящего исследования имеет монография Morris и Jungjohann (2016) *The German Energy Transition: Design and Implementation*, в которой представлен системный анализ политики *Energiewende*. Авторы разрабатывают комплексную методологию оценки взаимосвязи между законодательными инициативами (в частности, *Erneuerbare-Energien-Gesetz*), технологическим развитием и институциональными условиями энергетического перехода. Данный подход позволяет рассматривать энергетическую трансформацию Германии не изолированно, а как динамическую систему, открытую для трансграничного сотрудничества.

Вопросы оффшорной ветроэнергетики в Европе подробно рассматриваются в работах, посвящённых развитию энергетических кластеров Северного моря и трансграничной интеграции энергосистем (WindEurope, 2022; IRENA, 2023; European Commission, 2020). При этом исследования, затрагивающие плавучие ветроэлектростанции, как правило, имеют технологическую или инженерно-экономическую направленность (Musial et al., 2021; Bento, Fontes, 2019) и лишь в ограниченной степени анализируют их геоэкономическое значение.

Методы исследования — в работе применён корреляционный анализ статистических показателей франко-германского энергетического взаимодействия, что позволило количественно оценить взаимосвязи между сотрудничеством в энергетике и такими экономическими параметрами, как торговый оборот и инвестиции. Также использован сравнительно-аналитический подход для изучения двусторонних инициатив, политических мер и технологических проектов Франции и Германии в области возобновляемой энергетики.

Корреляционный анализ ключевых индикаторов франко-германского энергетического взаимодействия

В анализ включены четыре переменные (таблица 1): число совместных соглашений в области энергетики (прирост по годам), взаимный товарооборот (млрд. евро), импорт СПГ Германией (млрд. м³), прямые иностранные инвестиции (ПИИ) во Францию (млрд. евро).

Таблица 1

Корреляционная матрица

Показатели	Совместные соглашения в области энергетики (прирост по годам)	Взаимный товарооборот (млрд. евро)	Импорт СПГ Германией (млрд. м ³),	Прямые иностр. инвестиции (ПИИ) во Францию (млрд. евро)
Совместные соглашения в области энергетики (прирост по годам)	1			
Взаимный товарооборот (млрд. евро)	0,768	1		
Импорт СПГ Германией (млрд. м ³),	0,978	0,790	1	
Прямые иностр. инвестиции (ПИИ) во Францию (млрд. евро)	0,879	0,424	0,965	1

Источник: составлено автором с использованием Excel

Корреляция между совместными соглашениями и импортом СПГ Германией достигает $r = 0,978$, что отражает очень высокую степень взаимосвязанности. Это означает, что увеличение числа совместных инициатив практически линейно совпадает с ростом немецкого импорта СПГ. Такая зависимость может объясняться тем, что Франция является крупным европейским хабом по регазификации СПГ, а общие соглашения облегчают использование инфраструктуры друг друга в условиях энергетического кризиса.

Корреляция между совместными соглашениями и французскими ПИИ составляет $r = 0,879$, что также указывает на существенную позитивную связь. Инвестиционная активность Франции возрастает по мере углубления институционального сотрудничества двух государств.

Наконец, коэффициент корреляции между приростом совместных энергетических соглашений и взаимным товарооборотом составляет $r = 0,768$. Таким образом, это свидетельствует о сильной положительной связи. Рост интенсивности

двустороннего товарооборота сопровождается усилением сотрудничества в энергетической сфере. Подобная зависимость логична, поскольку институциональное сближение создает благоприятную основу для расширения экономического взаимодействия.

Перспективы совместных инноваций в оффшорной энергетике

Совместные инновации в оффшорной энергетике становятся важным направлением франко-германского сотрудничества. Ключевую роль играет инициатива North Sea Wind Power Hub, предполагающая объединение морских ВЭС стран Северного моря в единую сеть суммарной перспективной мощностью до 180 ГВт при участии Германии, Нидерландов, Дании, Бельгии и потенциально Франции. Параллельно Франция и Германия в 2025 году договорились ускорить строительство нового трансграничного электроэнергетического интерконнектора, закладывая основу интегрированного рынка электроэнергии ЕС.

Отдельный вектор взаимодействия связан с плавучими морскими ВЭС. Франция в 2023–2025 гг. ввела демонстрационный проект EFGL мощностью 30 МВт и запустила первые коммерческие аукционы по 250 МВт, что выводит её в лидеры европейского рынка плавучей ветроэнергетики. Германия, в свою очередь, участвует в поставках турбин и оборудования и рассматривает переход к плавучим решениям после 2030 года. Взаимодополняемость компетенций сторон формирует базу для долгосрочного партнёрства и повышения энергетической автономии ЕС.

Франко-германское водородное партнёрство и Power-to-X в оффшорной энергетике

Франция и Германия рассматривают оффшорную ветроэнергетику как основу не только электро-, но и водородной экономики. Германия нуждается в импорте 50–70% водорода к 2030 году для декарбонизации металлургии и химии, тогда как Франция благодаря потенциалу ВИЭ способна стать экспортёром H₂. В этом контексте формируется франко-германское водородное партнёрство.

Ключевым инфраструктурным проектом является MosaHYс, предусматривающий переоборудование 100 км газопроводов между Лотарингией и Сааром под транспорт водорода. Первый трансграничный H₂-трубопровод в Европе планируется ввести в эксплуатацию к 2027 году, с выходом на мощность 60 тыс. тонн H₂ в год к 2030 году. Дополнительно формируется коридор HY-FEN, который свяжет порт Марсель и юго-запад Германии, закладывая основу общеевропейского рынка водорода.

Параллельно развивается промышленное сотрудничество. В 2025 году немецкий металлургический концерн SHS заключил с французской Verso Energy контракт на

поставку не менее 6 тыс. тонн «зелёного» водорода ежегодно сроком на 10 лет для декарбонизации сталелитейных заводов Саара с 2029 года. Такие соглашения обеспечивают Германии снижение выбросов, а Франции — гарантированный сбыт продукции Power-to-X.

Наряду с этим партнёры исследуют производство водорода и синтетического топлива непосредственно в море. Германия реализует проект H2Mare, в рамках которого в 2025 году представлена плавучая платформа Power-to-X размером 60×15 м, способная производить синтетическое топливо в оффшорных условиях. Французские компании, включая EDF, рассматривают возможность аналогичных проектов в своей исключительной экономической зоне. В совокупности эти инициативы укрепляют технологическое лидерство Франции и Германии и ускоряют формирование водородной экономики ЕС.

Институциональная координация и совместное влияние на энергополитику ЕС

Франция и Германия выстраивают устойчивую координацию энергетического сотрудничества через двусторонние институты. С 2016 года ключевую роль играет Франко-германское бюро по энергетическому переходу OFATE/DFBEW, обеспечивающее экспертный диалог по ВИЭ, сетям и энергорынкам; в 2025 году правительства двух стран подтвердили его статус основной платформы обмена знаниями. Дополнительно действуют совместные рабочие группы по водороду и электросетям, занимающиеся согласованием стандартов, инфраструктурных планов и регуляторных подходов.

Скоординированная позиция Парижа и Берлина усиливает их влияние на общеевропейскую политику. Обе страны совместно продвигают реформы энергетического рынка ЕС, включая поддержку ветроиндустрии в рамках Wind Power Package, расширение неценовых критериев в аукционах и признание вклада ключевых низкоуглеродных технологий. В результате Франция и Германия формируют тандем лидеров энергетического перехода, определяющий стратегические направления развития энергетики Европейского союза.

Заключение

Франко-германское энергетическое партнёрство демонстрирует, как целенаправленная двусторонняя кооперация способствует ускоренному энергопереходу и укреплению экономической устойчивости. Совместное развитие оффшорной ветроэнергетики, включая инновационные плавучие ВЭС, синхронизация инфраструктурных проектов и формирование водородной экосистемы дают синергетический эффект, повышая энергетическую безопасность обеих стран.

Проведённый корреляционный анализ подтвердил, что углубление институциональных связей напрямую сопряжено с ростом торговли, инвестиций и обмена энергоресурсами между Францией и Германией. Таким образом, на базе доверия и взаимных инвестиций формируется новый тандем лидеров энергетического перехода Европы. Франция и Германия, объединяя усилия в освоении потенциала возобновляемой энергетики, закладывают основу устойчивого, безопасного и климатически нейтрального будущего Европейского союза.

Библиографический список

1. Секачева, А. Б. Тенденции, особенности и проблемы развития атомной энергетики Франции / А. Б. Секачева // Мир новой экономики. – 2021. – Т. 15, № 3. – С. 85-96. – DOI 10.26794/2220-6469-2021-15-3-85-96.
2. Ермоленко Г. В., Толмачева И. С., Ряпин И. Ю., Фетисова Ю. А., Мацура А. А., Реутова А. Б. Справочник по возобновляемой энергетике Европейского Союза. Аналитические обзоры института энергетики НИУ ВШЭ. М.: Институт энергетики НИУ ВШЭ, 2016. 94 с. 25
3. Жаронкина Е. А., Гольцева А. А. Стратегия Европейского союза в области использования возобновляемых источников энергии. Вестник Кемеровского государственного университета. 2022. Т. 24. № 3. С. 299–308. <https://doi.org/10.21603/2078-8975-2022-24-3-299-308>
4. British Energy Security Strategy. Department for Business, Energy & Industrial Strategy, 2022. URL: <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/626112c0e90e07168e3fdb3/british-energy-security-strategy-web-accessible.pdf> (https://assets.publishing.service.gov.uk/media/626112c0e90e07168e3fdb3/british-energy-security-strategy-web-accessible.pdf?utm_source=chatgpt.com) (accessed: 21.01.2026)
5. Попадьюко Н. В., Бодров А. А. ЭНЕРГОПЕРЕХОД В ФРГ: РИСК И ВОЗМОЖНОСТИ В УСЛОВИЯХ ГЕОПОЛИТИЧЕСКОЙ НАПРЯЖЕННОСТИ // Инновации и инвестиции. 2023. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/energoperehod-v-frg-riski-i-vozmozhnosti-v-usloviyah-geopoliticheskoy-napryazhennosti> (дата обращения: 14.09.2025).
6. Тимофеев Павел Петрович ЭНЕРГЕТИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА ФРАНЦИИ ПРИ Э. МАКРОНЕ: ИМПЕРАТИВЫ И ВЫЗОВЫ // Научно-аналитический вестник Института Европы РАН. 2022. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/energeticheskaya-politika-frantsii-pri-e-makrone-imperativy-i-vyzovy> (дата обращения: 20.01.2026).
7. Энергетическая дипломатия и экономика энергетики : монография / А. А. Серегина, О. Е. Василенко, Ю. К. Харакоз [и др.]. – Москва : Квант Медиа, 2025. – 330 с. – ISBN 978-5-605-26658-7.

8. Серегина, А. А. Проблемы и перспективы устойчивого развития мировой энергетики / А. А. Серегина, А. Б. Секачева. – Москва : Квант Медиа, 2024. – 150 с. – ISBN 978-5-605-18315-0.

9. Шарупич, Е. О. «зеленая сделка» для Германии: возможности перехода и поиск компромисса / Е. О. Шарупич, А. Б. Секачева // Интеграционные процессы в современном геоэкономическом пространстве : МАТЕРИАЛЫ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ, Симферополь, 25 ноября 2022 года. – Симферополь: ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского», 2022. – С. 472-474.

УДК 339.9

Кляйн А.А. Роль Энергетического сообщества в регионе Западных Балкан в контексте кризиса европейской интеграции

The role of the Energy Community in the Western Balkans region in the context of the European integration crisis

Кляйн Амалия Алишеровна

Магистрант Дипломатической Академии МИД России
Г. Москва

Kliai Amalia Alisherovna

Master's student of Diplomatic Academy of the Russian Foreign Ministry
Moscow

Аннотация. В статье рассматривается роль Энергетического сообщества как одного из ключевых инструментов внешней энергетической политики Европейского союза в отношении стран Западных Балкан. Анализируется институциональная логика функционирования Энергетического сообщества, а также особенности его применения в регионе, не входящем в ЕС, но тесно связанном с ним в рамках политики расширения. Особое внимание уделяется практическим результатам гармонизации энергетического законодательства и выявлению ограничений данного механизма в условиях кризиса европейской интеграции. Делается вывод о том, что, несмотря на значимость Энергетического сообщества для продвижения норм и стандартов ЕС, его эффективность во многом ограничена институциональной асимметрией и внешнеполитическим контекстом.

Данная статья выполнена в рамках написания магистерской диссертации.

Статья выполнена под научным руководством к.э.н., доцента Секачевой А.Б., кафедры МЭО и внешнеэкономических связей, Дипломатическая академия МИД России.

Ключевые слова: Европейский союз, энергетическая политика, Энергетическое сообщество, Западные Балканы, энергетическая интеграция.

Abstract. This article examines the role of the Energy Community as a key instrument of the European Union's external energy policy toward the Western Balkans. It analyzes the institutional logic of the Energy Community's functioning, as well as the specifics of its application in a region that is not part of the EU but is closely linked to it through enlargement policy. Particular attention is paid to the practical results of harmonizing energy legislation and identifying the limitations of this mechanism amid the crisis of European integration. It concludes that, despite the Energy Community's importance in promoting EU norms and standards, its effectiveness is largely limited by institutional asymmetries and the foreign policy context.

Keywords: European Union, energy policy, Energy Community, Western Balkans, energy integration.

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

Введение

Энергетическая политика занимает важное место во внешнеполитической стратегии Европейского союза, особенно в отношении соседних регионов, не входящих в его состав. В условиях трансформации глобальных энергетических рынков и роста политической неопределённости вопросы энергетической безопасности и устойчивости

приобретают для ЕС дополнительное значение. Это отражается не только во внутренней политике Союза, но и в подходах к взаимодействию с третьими странами.

Западные Балканы представляют собой особый регион во внешней политике ЕС. С одной стороны, страны региона рассматриваются как потенциальные члены Европейского союза, с другой - процесс расширения на данном направлении на протяжении последних лет характеризуется замедлением и неопределённостью. В этих условиях энергетическая сфера становится одним из ключевых каналов взаимодействия между ЕС и странами Западных Балкан, позволяя поддерживать интеграционную динамику без формального расширения.

Для реализации своих целей в регионе Европейский союз использует ряд механизмов, среди которых особое место занимает Энергетическое сообщество. Данный механизм направлен на распространение норм и правил ЕС в сфере энергетики, а также на формирование правовой и технической совместимости энергетических систем стран Западных Балкан с общеевропейским рынком. Через Энергетическое сообщество ЕС стремится закрепить своё нормативное влияние и снизить риски фрагментации энергетического пространства на европейском континенте.

Вместе с тем функционирование Энергетического сообщества осуществляется в условиях кризиса европейской интеграционной модели, что неизбежно отражается на его эффективности. Ограниченность механизмов принуждения, асимметрия интересов и влияние внешних акторов создают дополнительные сложности для реализации энергетической политики ЕС в регионе.

Целью данной статьи является определение роли Энергетического сообщества как инструмента внешней энергетической политики Европейского союза в странах Западных Балкан, а также выявление основных институциональных и политических ограничений его функционирования.

Методологическая основа исследования

В процессе работы применялись такие общенаучные методы, как теоретико-методологический, статистический, наблюдение, сравнение, синтез, аналогия и обобщение.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили труды российских и зарубежных учёных, диссертационные работы по изучаемой проблеме, монографии, журналы, аналитические отчёты, статистические данные, опубликованные Еврокомиссией и Центром европейских экономических исследований им. Лейбница, а также материалы международных научно-практических конференций.

Энергетическое сообщество как институциональный механизм внешней энергетической политики ЕС

Создание Энергетического сообщества в 2005 г. стало важным этапом в формировании внешнего измерения энергетической политики Европейского союза. Данный механизм был разработан как инструмент распространения норм и правил внутреннего энергетического рынка ЕС на страны, не входящие в Союз, прежде всего государства Юго-Восточной Европы, включая Западные Балканы [1]. В отличие от классических форм интеграции, Энергетическое сообщество изначально не предполагало предоставления статуса члена ЕС, подчеркивая его функциональный и внешнеполитический характер.

Институциональная логика Энергетического сообщества основывается на поэтапной гармонизации энергетического законодательства стран-участниц с *acquis communautaire* Европейского союза. Речь идёт прежде всего о нормах, регулирующих рынки электроэнергии и природного газа, вопросы конкуренции, государственного регулирования и, в более поздний период, климатической и экологической политики. Таким образом, энергетическая интеграция выстраивается как процесс правового и регуляторного сближения, не сопровождаемый полноценным политическим участием стран региона в принятии решений на уровне ЕС.

Для Европейского союза Энергетическое сообщество выполняет функцию институционального инструмента внешней энергетической политики. Через данный механизм ЕС стремится обеспечить совместимость энергетических систем стран Западных Балкан с общеевропейским рынком, снизить риски фрагментации инфраструктуры и создать предсказуемую нормативную среду в сопредельном регионе. Энергетическая сфера при этом рассматривается как одна из немногих областей, в которых возможно углубление интеграции даже в условиях замедления общего процесса расширения ЕС.

Важной особенностью Энергетического сообщества является выраженная асимметрия прав и обязанностей между Европейским союзом и странами Западных Балкан. Государства региона обязуются имплементировать директивы и регламенты ЕС, однако не участвуют в формировании энергетической политики Союза и не обладают возможностью влиять на содержание нормативных актов. Такая модель интеграции создаёт институциональный дисбаланс, при котором энергетическая адаптация осуществляется без полноценного политического диалога на равных условиях [2].

Дополнительным ограничением эффективности Энергетического сообщества является слабость механизмов принуждения. Несмотря на наличие процедур мониторинга и разрешения споров, возможности воздействия на страны-участницы

остаются ограниченными. На практике ЕС чаще использует косвенные инструменты: финансовую поддержку, техническую помощь и привязку энергетических реформ к более широкому процессу европейской интеграции. Это делает реализацию обязательств зависимой от внутренней политической конъюнктуры в странах Западных Балкан.

Со временем функциональная нагрузка Энергетического сообщества расширилась. Если первоначально акцент делался на либерализации рынков и обеспечении энергетической безопасности, то в последние годы в повестку всё активнее включаются вопросы декарбонизации, развития возобновляемых источников энергии и реализации климатических целей ЕС. Для стран Западных Балкан это означает необходимость адаптации к более сложным и затратным требованиям, что усиливает разрыв между нормативными ожиданиями ЕС и реальными возможностями региона [3].

В условиях кризиса европейской интеграционной модели роль Энергетического сообщества приобретает противоречивый характер. С одной стороны, оно остаётся важным каналом институционального присутствия ЕС в Западных Балканах. С другой стороны, отсутствие чётких перспектив расширения и усиление конкуренции со стороны внешних акторов снижают мотивацию стран региона к глубокой энергетической интеграции исключительно на условиях Европейского союза.

Реализации энергетической стратегии ЕС в странах Западных Балкан в рамках Энергетического сообщества

В энергетической сфере Западные Балканы являются единственным регионом за пределами ЕС, полностью включённым в режим обязательной имплементации энергетического *acquis* Союза. Однако практические результаты этого процесса демонстрируют устойчивое расхождение между нормативными целями ЕС и фактической трансформацией энергетических систем региона. Данное расхождение позволяет рассматривать энергетическую стратегию ЕС не как завершённый интеграционный механизм, а как форму внешнего управления с ограниченным преобразующим эффектом.

Как отмечалось ранее, центральным инструментом реализации энергетической стратегии ЕС в регионе остаётся Энергетическое сообщество, в рамках которого страны Западных Балкан обязались внедрить ключевые директивы ЕС в сфере электроэнергетики, газа и климатической политики. По данным Секретариата Энергетического сообщества, к 2023 г. формальная транспозиция директив ЕС в национальное законодательство превышала 80% по большинству стран региона [1].

Однако уровень фактического исполнения этих норм существенно ниже, особенно в части либерализации рынков и декарбонизации.

Наиболее показательным является сектор электроэнергетики. Несмотря на требования ЕС по созданию конкурентных рынков, государственные компании продолжают доминировать в производстве и распределении электроэнергии. В Сербии государственная компания EPS контролирует около 90% производства электроэнергии, в Боснии и Герцеговине - более 80% [1]. Это означает, что формальное разделение функций, предусмотренное *acquis* ЕС, не сопровождается реальным перераспределением рыночной власти. В результате энергетическая стратегия ЕС реализуется преимущественно на уровне нормативных процедур, не затрагивая структурные основы сектора.

Ещё более выраженные ограничения проявляются в сфере климатической политики. Согласно данным International Energy Agency, доля угля в производстве электроэнергии в странах Западных Балкан в среднем превышает 60%, тогда как средний показатель по ЕС составляет менее 15% [6]. При этом около 70% угольных электростанций региона были введены в эксплуатацию до 1990 г., что делает их модернизацию экономически неэффективной [9]. Несмотря на обязательства по сокращению выбросов в рамках Энергетического сообщества, реальные планы закрытия угольных мощностей остаются ограниченными или носят декларативный характер.

Финансовое измерение энергетической стратегии ЕС также демонстрирует структурный дисбаланс. В период 2021-2027 гг. на поддержку «зелёного перехода» в Западных Балканах в рамках программ ЕС было предусмотрено около 9 млрд евро, включая гранты и кредиты [2]. Для сравнения, по оценкам Всемирного банка, только модернизация энергетической инфраструктуры региона потребует не менее 30-35 млрд евро до 2030 г. [7]. Этот разрыв ограничивает способность ЕС использовать энергетическую политику как реальный стимул трансформации и усиливает восприятие климатических требований как внешнего давления.

В данных условиях Энергетическое сообщество всё чаще выполняет функцию мониторинга и отчётности, а не механизма ускоренной интеграции. Как отмечается, энергетическая политика ЕС за пределами Союза приобретает характер «внешнего нормативного управления», при котором правила распространяются быстрее, чем ресурсы для их реализации [10]. Это особенно заметно в Западных Балканах, где энергетическая стратегия ЕС сталкивается с социально-экономическими ограничениями и конкуренцией альтернативных источников финансирования.

Таким образом, эмпирический анализ реализации энергетической стратегии ЕС в странах Западных Балкан показывает, что Энергетическое сообщество обеспечивает

институциональную связанность региона с ЕС, но не приводит к глубокой трансформации энергетических систем. В условиях кризиса европейской интеграции данный механизм утрачивает способность выступать полноценной заменой расширения, что ставит под вопрос долгосрочную устойчивость энергетического влияния ЕС в регионе.

Энергетическая стратегия ЕС в условиях кризиса европейской интеграции: пределы внешнего нормативного влияния

Энергетическая стратегия Европейского союза в странах Западных Балкан формируется на фоне углубляющегося кризиса европейской интеграционной модели, который проявляется в замедлении расширения, росте внутрисоюзных противоречий и снижении привлекательности нормативного влияния ЕС за его пределами. В этих условиях энергетическая политика всё чаще используется как инструмент сохранения присутствия в регионе, однако её возможности как замены классических интеграционных механизмов остаются ограниченными.

В течение 2000-х годов энергетическая интеграция рассматривалась как вспомогательный элемент процесса расширения ЕС. Имплементация энергетического *acquis* воспринималась странами Западных Балкан как инвестиция в будущее членство. Однако после фактической приостановки расширения данная логика утратила убедительность. По данным Европейской комиссии, уровень общественной поддержки членства в ЕС в ряде стран региона снизился на 15-20% по сравнению с началом 2010-х годов [8]. Это напрямую отразилось на восприимчивости к энергетической повестке ЕС.

В условиях ослабления политических стимулов энергетическая стратегия ЕС приобрела выражено технократический характер. Основной акцент был смещён на нормативное соответствие, отчётность и формальное выполнение обязательств в рамках Энергетического сообщества. Однако, как показывает практика, энергетическая политика не может выполнять интеграционную функцию в отрыве от более широкого политического и экономического контекста. Отсутствие перспективы членства снижает готовность стран региона принимать издержки структурных реформ, особенно в социально чувствительных секторах, таких как угольная энергетика.

Дополнительным ограничением энергетической стратегии ЕС стала трансформация самого Европейского союза. Рост различий в энергетических интересах государств-членов, последствия энергетического кризиса 2021-2022 гг. и пересмотр приоритетов в пользу краткосрочной энергетической безопасности ослабили нормативную согласованность внешней энергетической политики ЕС. В

результате требования, транслируемые странам Западных Балкан, всё чаще воспринимаются как несоразмерные с реальными практиками внутри самого Союза [4].

На этом фоне энергетическая стратегия ЕС утрачивает часть своего легитимирующего потенциала. Как отмечают аналитики Центра европейских политических исследований, внешнее энергетическое управление эффективно лишь в том случае, если нормы ЕС сопровождаются чёткими экономическими и политическими выгодами [5]. В Западных Балканах данное условие соблюдается лишь частично. Ограниченные финансовые ресурсы, отсутствие доступа к внутреннему рынку ЕС и рост альтернативных источников финансирования снижают притягательность европейской модели.

В итоге энергетическая политика Евросоюза в этом регионе часто становится инструментом сдерживания, а не трансформации. Она помогает сохранить институциональные связи стран Западных Балкан с ЕС и предотвратить их движение к другим сильным центрам, но не создаёт устойчивых стимулов для более глубокой интеграции. Это говорит о том, что энергетическая политика не всегда может быть эффективным инструментом внешней политики в условиях кризиса европейской интеграционной модели.

Если не пересмотреть соотношение между нормативными требованиями и реальными стимулами, энергетическая политика ЕС может стать просто инструментом для поддержания формального присутствия без каких-либо долгосрочных стратегических результатов.

Заключение

Проведённый анализ показал, что энергетическая стратегия Европейского союза в странах Западных Балкан формируется и реализуется в условиях структурного кризиса европейской интеграционной модели. В отличие от предыдущих этапов расширения, энергетическая интеграция региона развивается без чёткой перспективы политического членства, что принципиально меняет мотивационную основу взаимодействия между ЕС и странами Западных Балкан.

Центральным инструментом реализации энергетической стратегии ЕС в регионе остаётся Энергетическое сообщество, обеспечивающее нормативную связанность энергетических систем Западных Балкан с внутренним рынком ЕС. Однако эмпирический анализ показывает, что данный механизм в большей степени способствует формальной конвергенции законодательства, чем глубокой трансформации энергетических рынков. Высокая доля государственного контроля в электроэнергетике, устойчивость угольной генерации и ограниченность

инвестиционных ресурсов снижают эффективность внешнего нормативного воздействия ЕС.

Особое значение имеет выявленный разрыв между масштабом климатических и энергетических требований ЕС и объёмом доступных финансовых стимулов. В условиях социальной чувствительности энергетических реформ и ограниченных бюджетных возможностей стран региона энергетическая политика ЕС всё чаще воспринимается как источник дополнительных издержек, а не как фактор развития. Это ослабляет трансформационный потенциал Энергетического сообщества и усиливает селективный характер имплементации обязательств.

Кризис европейской интеграционной модели дополнительно ограничивает возможности энергетики как инструмента внешней политики ЕС. Ослабление привлекательности членства, внутренняя фрагментация Союза и рост конкуренции со стороны внешних акторов подрывают легитимность нормативного лидерства ЕС в регионе. В результате энергетическая стратегия ЕС всё в большей степени выполняет функцию удержания институционального присутствия, а не расширения интеграционного влияния.

Таким образом, энергетическая стратегия Европейского союза в Западных Балканах демонстрирует, что даже в условиях кризиса общеевропейского проекта существуют определённые структурные ограничения на уровне секторальной интеграции. Если не пересмотреть баланс между нормативными требованиями и реальными экономическими стимулами, то энергетическая политика ЕС может стать инструментом поддержания статус-кво, который не будет способствовать долгосрочной устойчивости и стратегической трансформации региона.

Библиографический список

1. Романова Т. А. Энергетическая политика ЕС как инструмент внешнего управления // Международные процессы. — 2021. — Т. 19. — № 3. — С. 45–59.
2. Bonafé E., Encke F. Energy Community Treaty and Energy Charter Treaty: A Comparative Analysis // Oil, Gas & Energy Law Intelligence. — 2014. — Vol. 12. — No. 3.
3. Balmaceda M. Russian Energy Policies and the Western Balkans: Between Power and Dependency // Southeast European and Black Sea Studies. — 2021. — Vol. 21. — No. 1. — P. 59–76.
4. European Commission. The Green Agenda for the Western Balkans. — Brussels, 2020. — URL: https://enlargement.ec.europa.eu/system/files/2020-10/green_agenda_for_the_western_balkans_en.pdf

5. European Commission. An Economic and Investment Plan for the Western Balkans. — Brussels, 2020. — URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_1811
6. Energy Community Secretariat. Annual Implementation Report 2023. — Vienna, 2023. — 140 p.
7. International Energy Agency. Energy Policies Beyond IEA Countries: Western Balkans. — Paris, 2022. — URL: <https://www.iea.org/reports/energy-in-the-western-balkans>
8. World Bank. Western Balkans Regular Economic Report: Energy Transition and Growth. — Washington, 2022. — URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/630a2805-9960-45ce-a6d9-858c79215f6c>
9. European Parliament. Energy security and external energy policy of the EU in the Western Balkans. — Brussels, 2021. — URL: [https://www.europarl.europa.eu/cmsdata/210517/EPRS_IDA\(2020\)649334_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/cmsdata/210517/EPRS_IDA(2020)649334_EN.pdf)
10. Wiener Institut für Internationale Wirtschaftsvergleiche (wiiw). The Energy Transition in the Western Balkans: Challenges and Policy Options. — Vienna, 2022. — URL: <https://wiiw.ac.at/the-energy-transition-in-the-western-balkans-the-status-quo-major-challenges-and-how-to-overcome-them-dlp-6896.pdf>

УДК 339.5.01

Метелева С.А. Российско-китайское приграничное сотрудничество на современном этапе

Russian-Chinese cross-border cooperation at the present stage

Метелева С.А.

магистрант

Владивостокский государственный университет

Россия. Владивосток

Meteleva S.A.

Master's student

Vladivostok State University

Russia. Vladivostok

Аннотация. В данной статье проведен анализ приграничного сотрудничества России и Китая как основополагающего фактора развития двусторонних отношений и экономического роста Дальнего Востока, основанный на теоретическом обзоре работ современных исследователей и статистических показателей.

Ключевые слова: приграничное сотрудничество, Россия и Китай, российско-китайское приграничное сотрудничество, Дальний Восток РФ, инфраструктурные проекты, торгово-экономический оборот.

Abstract. This article analyzes cross-border cooperation between Russia and China as a fundamental factor in the development of bilateral relations and economic growth in the Far East, based on a theoretical review of the works of modern researchers and statistical indicators.

Keywords: cross-border cooperation, Russia and China, Russian-Chinese cross-border cooperation, Russian Far East, infrastructure projects, trade and economic turnover.

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

Актуальность. Граница России и Китая – самая протяженная в мире, а приграничное сотрудничество важно в плане международного экономического взаимодействия, активизации внешней торговли и привлечения иностранных инвестиций, особенно в контексте переориентации российской экономики к азиатскому направлению. В условиях санкционного давления и смены внешнеэкономических векторов сотрудничество с Китаем становится ключевым для развития Дальнего Востока и укрепления позиций России в Азиатско-Тихоокеанском регионе.

Научная новизна исследования.

Приграничное сотрудничество России с Китаем стало основной характеристикой российско-китайских отношений современности, а также фактором повышения уровня экономической, инфраструктурной и гуманитарной интеграции сопредельных дальневосточных регионов. М. Моин обратил внимание на то, что оно поспособствовало росту внешней торговли и инвестиций – он увеличился практически в 18 раз (в 2000 году

составлял 6,2 млрд долларов, а в 2020 году достиг 107,8 млрд долларов). В этой связи Китай стал одним из ведущих торговых партнеров России [6, с. 38]. М.У. Жумабеков и Ж.С. Сыздыкова акцентировали внимание на реализации совместных программ регионального развития и крупных инфраструктурных проектов. В частности, программа сотрудничества между регионами Дальнего Востока и Северо-Востока КНР 2009-2018 годов позволила создать транспортно-логистическую инфраструктуру в том виде, в котором она существует в настоящее время, а также зоны научно-технического и инновационного сотрудничества. Примечательна и реализация крупных инфраструктурных проектов с включением китайского капитала, это, например, строительство нефтепровода «Восточная Сибирь – Тихий океан» [5, с. 2632]. Ц. Го обратил внимание на приоритет китайского фактора в развитии сельского хозяйства приграничных российских регионов. Именно совместное инвестиционное сотрудничество и технологический обмен обеспечили рост объемов экспортоориентированного производства сельхозпродукции. Модернизация части производств оказала положительное влияние на развитие дальневосточного агропромышленного комплекса в целом [2, с. 472]. Еще один аспект двухстороннего сотрудничества – развитие туризма и гуманитарного образования: увеличились туристические потоки в обе стороны, в частности, между Дальневосточным Федеральным округом (преимущественно Приморским и Хабаровским краями) и китайскими провинциями Хэйлунцзян, Цзилинь и Внутренней Монголией [3, с. 26]. Образовательное взаимодействие определено увеличением численности студентов и количества вузов-экспортеров образовательных услуг с обеих сторон, а также в расширении обменных программ и стажировок, помогающих в языковой адаптации российских и китайских студентов [7, с. 1093]. Перечисленные тенденции способствовали развитию экономики и общему повышению уровня жизни населения в Дальневосточном Федеральном округе, который и является основным регионом-бенефициаром российско-китайского приграничного сотрудничества. Российско-китайское взаимодействие является фактором развития российского Дальнего Востока. Одновременно с тем геополитические вызовы, формирование многополярного мира, изменение страновой структуры внешней торговли России, развитие импортозамещения и другие факторы вносят свои коррективы в определенные направления сотрудничества [4, с. 80].

Научная новизна заключается в том, что исследование опирается на свежие статистические показатели (2020-2025 годы), в том числе показатели динамики товарооборота, инвестиционных потоков и реализации инфраструктурных проектов. Кроме того, выявлены новые точки роста: определены перспективные направления кооперации с учетом современных глобальных трендов. Проведен SWOT-анализ,

позволяющий оценить не только потенциал, но и угрозы приграничного сотрудничества в текущих геополитических условиях.

Цель исследования – определить основные особенности российско-китайского приграничного сотрудничества в условиях переориентации внешнеэкономических связей России на Восток, охарактеризовать перспективы развития этого взаимодействия.

Задачи исследования:

1. Проанализировать динамику торгово-экономических отношений между Россией и Китаем.
2. Оценить вклад китайских инвестиций и совместных инфраструктурных проектов в развитие Дальнего Востока.
3. Выявить основные барьеры и риски приграничного сотрудничества.

Методы исследования:

- кейс-метод – анализ ключевых проектов.

Полученные результаты.

Аналитическая справка и статистические данные по внешней торговле России и Китая в 2020 году показывают, что объем российско-китайской торговли достиг 107,8 млрд долларов. Это свидетельствует о значительном росте по сравнению с 2000 годом, когда показатель составлял 6,2 млрд долларов. И в целом Китай к 2020 году стал одним из ведущих торговых партнеров России [4, с. 79]. К 2020 году совокупная доля азиатских стран во внешнеторговом обороте Дальневосточного Федерального округа составила более 70%, что в 2,5 раза превысило аналогичный показатель для Сибирского федерального округа и практически в 6 раз – для России в целом. В структуре российского экспорта в Китай в большей степени преобладают сырьевые товары: нефть, газ, металлы, древесина, уголь. Китай же в Россию поставлял преимущественно потребительские товары, электронику, оборудование и транспортные средства. В общем в 2020 году наблюдалось некоторое снижение товарооборота из-за пандемии COVID-19. В последующие годы динамика менялась: в 2021 году фиксировался рост после пандемии, в 2022 году товарооборот превысил 190 млрд долларов, а в 2023 году достиг рекордного показателя в 240,1 млрд долларов [8]. В соответствии с этим приграничное сотрудничество между Россией и Китаем является основополагающим фактором развития российско-китайских отношений, способствуя экономической интеграции, инфраструктурному развитию и укреплению межрегиональных связей [4, с. 80].

По данным на начало 2025 года Китай остается крупнейшим источником иностранных инвестиций для регионов Дальневосточного Федерального округа, на его долю приходится более 90% соответствующих вложений. Объем планируемых

инвестиций от китайских компаний составил по к июню 2025 года более 12,9 млрд долларов. Он обеспечен 60-ю проектами в таких сферах как строительство, производство стройматериалов, машиностроение, переработка зерновых и масленичных культур, судоремонт, добыча угля, логистика [1].

В Таблице представлен SWOT-анализ приграничного сотрудничества России и Китая.

Таблица

SWOT-анализ приграничного сотрудничества России и Китая

Сильные стороны	Слабые стороны
Самая протяженная сухопутная граница между государствами Высокий уровень политического доверия и совпадение стратегических интересов Долгий опыт межрегионального взаимодействия Реализация крупных инфраструктурных проектов: нефтепровод «Восточная Сибирь – Тихий океан», мосты Благовещенск – Хэйхэ, Нижнеленинское – Тунцзян. Диверсификация сфер сотрудничества. Развитая институциональная база. Геоэкономическое преимущество близости.	Отсутствие зоны свободной торговли и комплексной системы инвестиционных соглашений. Бюрократическая централизация принятия решений по международным проектам. Дефицит актуальной информации о китайских партнерах и рыночных нишах. Сырьевая направленность российского экспорта и зависимость от китайских готовых товаров.
Возможности	Угрозы
Развитие цифровой экономики: электронная торговля, цифровые логистические сервисы. Совместные проекты в «зеленой» энергетике и энергоэффективности. Создание Международных территорий опережающего развития и трансграничных кластеров Расширение образовательных и культурных обменов Импортозамещение с привлечением китайских технологий и инвестиций.	Геополитическая напряженность и санкционное давление на Россию. Конкуренция за китайские инвестиции с другими азиатскими странами. Волатильность валютных курсов (рубль/юань). Экологические и социальные риски промышленных проектов (протесты, инциденты). Сезонные сбои в цепочках поставок. Технические и регуляторные барьеры на пограничных переходах.

Приграничное сотрудничество, как показала таблица, обладает существенным потенциалом, что выражается в протяженной границе, политическом доверии, диверсификации сфер взаимодействия. Основополагающими ограничениями являются отсутствие зоны свободной торговли, бюрократическая централизация, информационная неопределенность и сырьевая направленность экспорта. Возможности при этом сосредоточены в цифровой экономике, «зеленой» энергетике, трансграничных кластерах и гуманитарных обменах, что открывает пути для углубления кооперации. Основные угрозы связаны с геополитикой, конкуренцией за инвестиции, валютной нестабильностью и логистическими барьерами.

Выводы.

Можно говорить о том, что российско-китайское приграничное сотрудничество имеет прочную основу, однако для его развития необходимо устранить регуляторные

барьеры, диверсифицировать торговлю и минимизировать внешние риски. Расширение имеющегося потенциала зависит от способности сторон минимизировать угрозы и эффективно использовать свои сильные стороны. Российско-китайское приграничное сотрудничество нас сегодняшний день является основным драйвером развития Дальнего Востока, способствуя росту торговли, модернизации инфраструктуры и диверсификации экономики региона. Достижением является рост товарооборота, реализация крупных инфраструктурных проектов, развитие агропромышленного комплекса и расширение гуманитарных контактов. Дальнейшее укрепление сотрудничества возможно при условии гибкой адаптации к геополитическим изменениям и углубления институциональных механизмов координации.

Библиографический список

1. Алексей Чекунов: «Китайские инвесторы реализуют на Дальнем Востоке проекты объемом свыше триллиона рублей» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://eurasianmagazine.ru/rossiya-kitay/aleksey-chekunkov-kitayskie-investory-realizuyut-na-dalnem-vostoke-proekty-obemom-svyshe-trilliona-r/>.
2. Го Ц. Инвестиционное сотрудничество России и Китая в сфере сельского хозяйства // Международная экономика. – 2023. – № 7. – С. 472-476.
3. Голубева И.А. Развитие российско-китайского трансграничного сотрудничества в сфере туризма: формирование новых трендов туризма // Финансовый бизнес. – 2025. – № 3 (261). – С. 26-29.
4. Гриванов Р.И., Красова Е.В. Российско-китайское приграничное сотрудничество в XXI веке: ключевые тенденции и направления развития // ЭТАП. – 2025. – № 6. – С. 79-100.
5. Жумабеков М.У., Сыздыкова Ж.С. Международный транспортный коридор «Север-Юг»: пути формирования евразийской логистики // Вопросы национальных и федеративных отношений. – 2024. – Т. 14. – № 8 (113). – С. 2632-2641.
6. Моин М. Переосмысляя развитие приграничного экономического сотрудничества между Китаем и Россией в современных условиях // Ойкумена. Регионоведческие исследования. – 2024. – № 4 (71). – С. 38-50.
7. Му С. Исследование трансграничного туризма между Китаем и Россией: модели и экономическая эффективность // Вопросы инновационной экономики. – 2024. – Т. 14. – № 4. – С. 1093-1110.
8. Таможенная статистика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://customs.gov.ru/statistic>.

УДК 33

Победимский И.И. Институционально-нормативные механизмы регулирования аудиторской деятельности в странах ЕАЭС

Institutional and regulatory mechanisms for regulating audit activity in the EAEU countries

Победимский И.И.

Магистрант, Дипломатическая Академия МИД России,
г. Москва

Pobedimskiy I.I.

Master's student, Diplomatic Academy of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation,
Moscow

Аннотация. В статье рассматриваются институционально-нормативные механизмы регулирования аудиторской деятельности в странах Евразийского экономического союза (ЕАЭС). Анализируются взаимодействие международных стандартов аудита, наднациональных инициатив Евразийской экономической комиссии и национальных моделей регулирования в России, Беларуси, Казахстане, Армении и Киргизии. С точки зрения автора, существует необходимость в установлении баланса между национальным суверенитетом и региональной интеграцией при ориентации на международные стандарты.

Статья выполнена под научным руководством к.э.н., доцента Харакоз Ю.К., кафедры "МЭО и внешнеэкономических связей", Дипломатическая академия МИД России.

Ключевые слова: аудит, аудиторская деятельность, стандарты аудита, Международные стандарты аудита, Евразийский экономический союз, ЕАЭС, институционально-нормативные механизмы, национальное регулирование, наднациональное регулирование.

Abstract. The article examines the institutional and regulatory mechanisms governing audit activity in the countries of the Eurasian Economic Union (EAEU). It analyzes the interplay between International Standards on Auditing, supranational initiatives of the Eurasian Economic Commission, and national regulatory models in Russia, Belarus, Kazakhstan, Armenia, and Kyrgyzstan. The author emphasizes the need to strike a balance between national sovereignty and regional integration while aligning with international standards.

The article was carried out under the scientific supervision of Candidate of Economics, Associate Professor Kharakoz Yu.K., Department of "IER and foreign economic ties", Diplomatic Academy of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation.

Keywords: audit, audit activity, audit standards, International Standards on Auditing, Eurasian Economic Union, EAEU, institutional and regulatory mechanisms, national regulation, supranational regulation.

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

Введение

Современная мировая экономика требует всё более высокой степени прозрачности и достоверности финансовой отчётности. В условиях глобализации, роста трансграничных инвестиций и ужесточения регуляторных требований аудиторская деятельность становится ключевым институтом обеспечения доверия к рынку. Именно независимый аудит обеспечивает проверку соответствия бухгалтерской (финансовой) отчётности международным и национальным стандартам, способствуя тем самым

уменьшению разрыва в доступности и качестве информации между пользователями финансовой отчётности и её составителями.

В рамках Евразийского экономического союза (ЕАЭС), созданного с целью формирования единого экономического пространства, вопросы гармонизации правил аудита приобретают особую значимость. Участие России, Беларуси, Казахстана, Армении и Киргизии в процессе экономической интеграции предполагает необходимость выработки единых подходов во многих сферах, в том числе, к регулированию аудиторской деятельности, что позволит снизить транзакционные издержки, повысить взаимное доверие и обеспечить конкурентоспособность региона на международной арене.

Международные стандарты аудита (МСА), разрабатываемые под эгидой Международной федерации бухгалтеров (IFAC), служат глобальным ориентиром качества и независимости аудита. В то же время наднациональные институты ЕАЭС, прежде всего Евразийская экономическая комиссия (ЕЭК), выступают координаторами процесса сближения национальных систем регулирования. Таким образом, современная модель регулирования аудита в регионе формируется на стыке трёх уровней: международного, наднационального и национального.

Методологическая основа исследования

В процессе работы применялись такие общенаучные методы, как сравнительно-правовой метод, позволяющий сопоставить национальные модели регулирования аудита, аналитический метод для интерпретации нормативно-правовых актов, а также системный подход, который позволил рассмотреть регулирование аудиторской деятельности как многоуровневую структуру.

Информативно-эмпирическую базу работы составили нормативно правовые акты стран ЕАЭС и самого интеграционного объединения, публикации и нормативные документы Международной федерации бухгалтеров и Совета по международным стандартам аудита и подтверждения достоверности информации, а также статьи российских и иностранных авторов.

Правовые основы регулирования аудиторской деятельности

Под институционально-нормативными механизмами регулирования аудиторской деятельности понимается совокупность правовых норм, организационных структур и процедур, обеспечивающих функционирование аудиторского рынка и контроль качества аудита.

На международном уровне ключевую роль в этом механизме играют стандарты, разрабатываемые Международной федерацией бухгалтеров и её дочерними

структурами, в частности Советом по международным стандартам аудита и подтверждения достоверности информации (IAASB) [1]. МСА представляют собой универсальную и наиболее качественную систему требований к аудиторской деятельности, обеспечивающую сопоставимость и достоверность финансовой отчётности на глобальном уровне [2]. Таким образом, применение МСА способствует созданию благоприятной информационной среды для инвесторов, стимулирует приток капитала и развивает национальные рынки ценных бумаг [3].

На национальном уровне регулирование аудиторской деятельности осуществляется через законы, подзаконные акты, а также деятельность государственных органов и профессиональных объединений. В ряде стран, включая Россию, активно развивается модель саморегулирования, когда часть функций по контролю и стандартизации передаётся профессиональным сообществам — саморегулируемым организациям (СРО) — в задачи которых входит внедрение лучших мировых практик аудита, повышение роли аудита в национальных системах финансового контроля и повышение доверия пользователей к результатам оказания аудиторских услуг [4]. Однако степень участия государства и саморегулируемых организаций варьируется в зависимости от исторического, правового и экономического контекста каждой страны.

Наконец, наднациональный уровень (в данном случае — ЕАЭС) выступает в роли координатора и гармонизатора национальных подходов. Хотя ЕАЭС не обладает прямым правом регулирования аудиторской деятельности, он создаёт условия для сближения законодательств, упрощения доступа аудиторов к рынкам других государств-членов и установления общих требований к профессиональной деятельности [5].

Таким образом, эффективное регулирование аудита невозможно без согласованного взаимодействия всех трёх уровней, где международные стандарты задают «золотой эталон», национальные системы адаптируют его к местным условиям, а наднациональные институты способствуют интеграции и унификации.

Наднациональное регулирование в рамках ЕАЭС

Правовая основа интеграции в сфере аудита в ЕАЭС заложена в Договоре о Евразийском экономическом союзе от 29 мая 2014 года, который предусматривает создание единого рынка услуг, включая профессиональные услуги (Приложение 16). Договор также предполагает выработку гармонизированных требований к проведению аудита на основе Международных стандартов аудита (Приложение 17) [6]. Однако конкретные полномочия по регулированию аудиторской деятельности прямо не переданы наднациональным органам.

Тем не менее, Евразийская экономическая комиссия (ЕЭК) играет важную роль в координации усилий по гармонизации стандартов аудита. В январе 2019 года ЕЭК подготовила проект Соглашения об осуществлении аудиторской деятельности в рамках ЕАЭС [7], который был официально подписан 19 апреля 2022 года [5]. Это Соглашение стало первым межгосударственным документом, устанавливающим единые принципы допуска аудиторов и аудиторских организаций к работе на территории всех стран Союза, а также общие требования к квалификации, этике и контролю качества.

По условиям Соглашения, аудиторские организации и индивидуальные аудиторы одного государства-члена получают право осуществлять аудиторскую деятельность в других странах ЕАЭС без дополнительных административных барьеров [8]. При этом каждое государство сохраняет суверенитет в определении внутренних процедур лицензирования (или членства в СРО), проведения внешнего контроля и применения мер воздействия за нарушения.

Высший Евразийский экономический совет, как высший орган стратегического руководства, в 2024 году одобрил решение о включении аудиторских услуг в перечень секторов, подлежащих гармонизации в рамках единого рынка услуг [9]. Это дало юридическую основу для вступления в силу ключевых положений Соглашения, касающихся допуска, стандартов и контроля качества.

Таким образом, можно утверждать, что ЕАЭС не заменяет национальное регулирование, но создаёт наднациональную рамку, которая способствует унификации и взаимному признанию. Это позволяет говорить о формировании координированной, но не централизованной модели регулирования, где государства-члены сохраняют самостоятельность, но действуют в согласии с общими принципами.

Влияние международных организаций и стандартов

Обращаясь к международному регулированию, неограниченному институтами Союза, необходимо отметить, что Международная федерация бухгалтеров оказывает существенное влияние на развитие аудиторской профессии в странах ЕАЭС [19, С. 37]. Положения о членских обязательствах Международной федерации бухгалтеров (IFAC SMO) — это универсальные критерии, устанавливающие основные требования к профессиональным бухгалтерским организациям. Согласно этим обязательствам, национальные профессиональные организации-члены IFAC обязаны:

- содействовать принятию и применению международных стандартов (включая МСА);
- развивать системы контроля качества;
- обеспечивать соответствие образования международным стандартам;

- поддерживать эффективные механизмы расследования и дисциплинарного воздействия [10].

Все страны ЕАЭС имеют организации, вовлеченные в сотрудничество с IFAC, однако демонстрируют различную степень вовлечённости в эту систему. Так, только Палата аудиторов Республики Казахстан является единственным полным членом IFAC среди членов ЕАЭС [22, С. 9]. Россия, Армения и Киргизия являются ассоциированными членами организации, имея право пользоваться многими привилегиями, такими как доступ к техническим комитетам и программам повышения квалификации, но лишены прямых управленческих полномочий (например, права голоса в Генеральной Ассамблее), которыми обладают полноправные члены [11]. Беларусь — единственная страна в ЕАЭС и в Европе, которая не является членом IFAC, хотя ее профессиональные организации активно сотрудничают и приводят свои нормативы в соответствие с международными стандартами. Аудиторская палата Республики Беларусь тесно сотрудничает с IFAC в области образования, борьбы с отмыванием денег и внедрения международных стандартов, стремясь к большей интеграции [12].

Можно также отметить, что ни одна из стран ЕАЭС не создала «альтернативных» стандартов, кардинально расходящихся с МСА. Напротив, все государства Союза признают МСА как базовый ориентир, дополняя их национальными или отраслевыми требованиями [20, С.12]. Таким образом, влияние IFAC и МСА в регионе ЕАЭС можно назвать доминирующим, а наднациональные усилия ЕЭК лишь усиливают этот тренд, делая его более системным и координированным.

Национальные модели регулирования аудита в странах ЕАЭС

Несмотря на общую направленность на гармонизацию, национальные модели регулирования аудита в странах ЕАЭС сохраняют существенные различия.

Россия с 2010 года перешла на модель саморегулирования: аудиторы обязаны состоять в одной из СРО, а лицензирование отменено. Государственные функции сосредоточены в Министерстве финансов РФ, которое осуществляет стратегическое регулирование и ведёт реестр СРО. Внешний контроль качества проводится как СРО, так и ЦБ РФ в отношении общественно значимых организаций [13].

Беларусь отказалась от лицензирования с 2014 года, но не ввела обязательное членство в СРО. Регулирование осуществляется Министерством финансов и Национальным банком (в части банковского аудита). Профессиональные объединения имеют рекомендательный характер, хотя и участвуют в разработке этических норм и повышении квалификации [14].

Казахстан сохраняет смешанную модель: лицензирование сочетается с деятельностью аккредитованных профессиональных организаций, которые участвуют в

контроле качества и аттестации. Как было отмечено выше, Палата аудиторов Казахстана является полноправным членом IFAC и играет важную роль в развитии профессии [15].

Армения с 2011 года ограничила право на проведение аудита индивидуальными аудиторами, право на аудиторскую деятельность имеют только организации, внесенные в реестр аудиторских организаций, аудиторов и бухгалтеров-экспертов специализированной структуры [16]. Регулирование осуществляется Министерством финансов, а Палата аудиторов и экспертов-бухгалтеров выполняет вспомогательные функции, включая аккредитацию как специализированного органа [17].

Киргизия сохраняет лицензирование и минимальное участие профессиональных объединений. Государственный контроль осуществляется Министерством экономики и коммерции. Тем не менее, в 2021 году был принят новый Закон «Об аудиторской деятельности», который ввёл внешний контроль качества и усилил требования к квалификации [18].

Таким образом, несмотря на общую приверженность МСА и целям интеграции, национальные системы регулирования остаются фрагментированными [21, С.247]. Это создаёт барьеры для свободного перемещения аудиторов и усложняет трансграничный аудит, особенно в условиях ухода международных сетей из региона. Соглашение ЕАЭС призвано преодолеть эти барьеры, но его эффективность будет зависеть от последовательности реализации на национальном уровне.

Заключение

Институционально-нормативные механизмы регулирования аудиторской деятельности в странах ЕАЭС находятся на этапе активной трансформации. Под влиянием международных стандартов, требований IFAC и наднациональных инициатив ЕЭК страны Союза постепенно сближают свои подходы к организации аудита, контролю качества и профессиональной этике. Однако полная гармонизация пока не достигнута: национальные модели регулирования продолжают различаться по степени участия государства, роли саморегулируемых организаций и уровню независимости надзорных органов.

Соглашение об осуществлении аудиторской деятельности в рамках ЕАЭС стало важным шагом к созданию единого рынка аудиторских услуг. Оно закладывает правовую основу для взаимного признания квалификаций, упрощения доступа к рынкам и повышения доверия к финансовой отчётности на региональном уровне. Однако успех этого процесса будет зависеть не только от формального выполнения обязательств, но и от готовности государств-членов к реальному сотрудничеству, обмену опытом и выработке общих стандартов профессиональной практики.

Таким образом, дальнейшее развитие аудиторской деятельности в ЕАЭС должно идти по пути баланса между национальным суверенитетом и региональной интеграцией, при этом международные стандарты остаются неизменным ориентиром, обеспечивающим совместимость с глобальной экономикой.

Библиографический список

1. About IAASB. — Текст : электронный // Официальный сайт Совета по международным стандартам аудита и подтверждения достоверности информации : [сайт]. — URL: <https://www.iaasb.org/about-iaasb> (дата обращения: 05.01.2026).
2. IFAC Statements of Membership Obligations. — Текст : электронный // Официальный сайт Международной федерации бухгалтеров : [сайт]. — URL: <https://membership.ifac.org/standards/smo/2021> (дата обращения: 05.01.2026).
3. Булгакова, Л. И. Построение единого рынка аудиторских услуг в ЕАЭС / Л. И. Булгакова. — Текст : непосредственный // Colloquium-journal. — 2019. — № 13(37). — С. 7-8.
4. СРО ААС. — Текст : электронный // Официальный сайт Саморегулируемой организации аудиторов Ассоциация «Содружество» : [сайт]. — URL: <https://sroaas.ru/about/> (дата обращения: 05.01.2026).
5. Соглашение об осуществлении аудиторской деятельности в рамках Евразийского экономического союза от 19 апреля 2022 г. — Текст : электронный // Официальный сайт Министерства финансов РФ : [сайт]. — URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=306395-soglashenie_ob_osushchestvlenii_auditorskoi_deyatelnosti_v_ramkakh_evraziiskogo_ekonomicheskogo_soyuza_ot_19_aprelya_2022_g (дата обращения: 06.01.2026).
6. Договор о Евразийском экономическом союзе от 29 мая 2014 года. — Текст : электронный // Официальный сайт Евразийской экономической комиссии : [сайт]. — URL: <https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/222/bifmr5rkj91orf6wc3yg26olge6h0wej/Dogovor.pdf> (дата обращения: 06.01.2026).
7. Распоряжение Коллегии ЕЭК № 22 О проекте Соглашения об осуществлении аудиторской деятельности в рамках Евразийского экономического союза. — Текст : электронный // Официальный сайт Евразийского экономического союза : [сайт]. — URL: <https://docs.eaeunion.org/documents/336/4177/> (дата обращения: 06.01.2026).
8. Соглашение об осуществлении аудиторской деятельности в рамках Евразийского экономического союза от 19 апреля 2022 г. Статья 3.

9. Распоряжение БЕЭС № 3 О функционировании единого рынка услуг в рамках Евразийского экономического союза. — Текст : электронный // Официальный сайт Евразийского экономического союза : [сайт]. — URL: <https://docs.eaeunion.org/documents/436/9804/> (дата обращения: 07.01.2026).

10. Statements of Membership Obligations, 1-7. — Текст : электронный // Официальный сайт Международной федерации бухгалтеров : [сайт]. — URL: <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/audit-assurance/publications/statements-membership-obligations-1-7> (дата обращения: 07.01.2026).

11. Who We Are: Member Organization List by Region. — Текст : электронный // Официальный сайт Международной федерации бухгалтеров : [сайт]. — URL: <https://www.ifac.org/who-we-are/membership> (дата обращения: 07.01.2026).

12. Чувашева, М., Гридушко, А. Интеграция в Евразийский Союз: возможности для профессии в Республике Беларусь / М. Чувашева, А.Гридушко. — Текст : электронный // Официальный сайт Международной федерации бухгалтеров : [сайт]. — URL: <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/discussion/integraciya-v-evraziyskiy-soyuz-vozmozhnosti-dlya-professii-v-respublike-belarus> (дата обращения: 08.01.2026).

13. Федеральный закон от 30.12.2008 г. № 307-ФЗ Об аудиторской деятельности. — Текст : электронный // Официальный сайт Администрации Президента России : [сайт]. — URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/28747> (дата обращения: 08.01.2026).

14. Закон Республики Беларусь от 12.07.2013 г. № 56-З «Об аудиторской деятельности». — Текст : электронный // Официальный сайт Министерства финансов Республики Беларусь : [сайт]. — URL: https://minfin.gov.by/upload/audit/acts/zakon_120713_56z.pdf (дата обращения: 08.01.2026).

15. Цель и деятельность Палаты аудиторов. — Текст : электронный // Официальный сайт Палаты аудиторов Республики Казахстан : [сайт]. — URL: <https://audit.kz/o-palate/tsel-i-deyatelnost> (дата обращения: 08.01.2026).

16. «Закон Республики Армения об аудиторской деятельности» от 4 декабря 2019 года. — Текст : электронный // Официальный сайт Национального Собрания Республики Армения : [сайт]. — URL: <http://www.parliament.am/legislation.php?sel=show&ID=6859&lang=rus> (дата обращения: 08.01.2026).

17. Общая информация о Палате. — Текст : электронный // Официальный сайт Палаты аудиторов и эксперта бухгалтеров Армении : [сайт]. — URL: <https://caaa.am/ru/palata/> (дата обращения: 08.01.2026).

18. Закон Кыргызской Республики Об аудиторской деятельности от 3 декабря 2021 года № 147. — Текст : электронный // Официальный сайт Службы регулирования и надзора за финансовым рынком Киргизской Республики : [сайт]. — URL: <https://fsa.gov.kg/wp-content/uploads/2024/03/2.-Закон-КР-Об-аудиторской-деятельности.pdf> (дата обращения: 08.01.2026).

19. Дмитриева И.М., Машинистова Г.Е., Харакоз Ю.К. Процесс совершенствования МСФО и российская учетная практика // Аудитор. — 2019. — № 3. — С.35-40.

20. Харакоз Ю.К. История возникновения и развития международных стандартов финансовой отчетности // Экономические исследования и разработки. — 2022. — № 3. — С. 11-16.

21. Харакоз Ю.К. Теоретические аспекты управленческого учета и международных стандартов финансовой отчетности// Вестник Московского университета МВД РОССИИ. — 2014. — № 6. — С. 246-251.

22. Дмитриева, И. М. Финансовый и управленческий учет в условиях перехода на МСФО. Теория и практика. Монография / И. М. Дмитриева, Г. Е. Машинистова, Ю. К. Харакоз. — Москва: Юнити, 2018. — 16 с.

УДК 338.262 : 339.9

Радионов Н.А. Трансформация рынка электроэнергии ЕС под влиянием «зеленого» курса Германии

Transformation of the EU electricity market under the influence of Germany's "green" policy

Радионов Никита Андреевич

Магистрант Дипломатической Академии МИД России
Г. Москва

Radionov Nikita Andreevich

Master's student of Diplomatic Academy of the Russian Foreign Ministry
Moscow

Аннотация. Данная статья посвящена анализу структурных изменений рынка электроэнергии ЕС под влиянием энергетического перехода Германии. В статье рассматриваются факторы, которые сыграли ключевую роль в системном кризисе рынка электроэнергии ЕС, а также непосредственную роль Германии в данном процессе. Исследование охватывает ключевые секторы энергетики ЕС, которые имеют ключевое значение в рамках ценообразования, транспортировке и реализации электроэнергии: оптовый рынок электроэнергии, возобновляемая энергетика, традиционная тепловая генерация, развитие сетей перетоков электроэнергии в ЕС. Выявлены и детально проанализированы критические вызовы и барьеры для снижения цен на электроэнергию в странах ЕС, включая региональные диспропорции в развитии возобновляемой энергетики, неравномерное и недостаточные мощности высоковольтных сетей, высокая себестоимость производства электроэнергии, а также необходимость существенных инфраструктурных инвестиций. В статье уделяется особое внимание существенным региональным диспропорциям стоимости электроэнергии в странах ЕС, а также противоречию между рекордными показателями роста ВИЭ и сохраняющейся зависимостью от традиционных энергоносителей. На основе анализа законодательных инициатив и практических результатов предложены рекомендации по преодолению идентифицированных барьеров. Материал представляет интерес для экспертов в области энергетики, климатической политики и устойчивого развития.

Данная статья выполнена в рамках написания магистерской диссертации.

Статья выполнена под научным руководством к.э.н., доцента Секачевой А.Б., кафедра МЭО и внешнеэкономических связей, Дипломатическая академия МИД России.

Ключевые слова: рынок электроэнергии ЕС, зеленая энергетика, энергетический переход, закон о «возобновляемых источниках энергии», энергоэффективность, накопители энергии, возобновляемые источники энергии, энергетическая безопасность, интеграция энергетических рынков

Abstract. This article is devoted to a comprehensive analysis of the structural changes in the EU electricity market under the influence of the German energy transition. The article examines the factors that played a key role in the systemic crisis of the EU electricity market, as well as Germany's direct role in this process. The study covers key EU energy sectors that are of key importance in the pricing, transportation and sale of electricity: the wholesale electricity market, renewable energy, traditional thermal generation, and the development of electricity transmission networks in the EU. Critical challenges and barriers to reducing electricity prices in EU countries have been identified and analyzed in detail, including regional imbalances in the development of renewable energy, uneven and insufficient capacity of high-voltage networks, high cost of electricity production, as well as the need for significant infrastructure investments. The article pays special attention to the significant regional imbalances in the cost of electricity in the EU countries, as well as the contradiction between the record growth rates of renewable energy sources and continued dependence on traditional energy sources. Based on the analysis of legislative initiatives and practical results, recommendations are proposed for overcoming the identified barriers. The material is of interest to experts in the field of energy, climate policy and sustainable development.

Keywords: EU electricity market, green energy, energy transition, EEG, energy efficiency, energy storage, renewable energy sources, energy security, integration of energy markets

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

Введение

Энергетический переход Германии, известный как «Energiewende», стал одним из наиболее амбициозных и масштабных национальных проектов в области климатической и энергетической политики XXI века. Фокус на ускоренном развитии возобновляемых источников энергии при одновременном поэтапном отказе от атомной и угольной генерации не только трансформировало внутреннюю энергоструктуру страны, но и оказало глубинное структурное воздействие на общеевропейский рынок электроэнергии. Несмотря на обширную самостоятельную электрогенерацию странами ЕС, многие из них не в состоянии покрыть энергетические нужды страны в полном объеме, из-за этого 16 государств Европейского союза так или иначе вынуждены импортировать электроэнергию из других стран.

Среди европейских государств существуют традиционные экспортеры и импортеры электроэнергии, зачастую страны могут меняться местами, однако существуют и те, кто экспортирует или импортирует электроэнергию в течение 10 и более лет. Исходя из этого, можно сделать вывод, что европейский рынок электроэнергии существует как единый и неразделимый механизм. Интегрированная природа рынка электроэнергии ЕС означает, что ключевые решения, принимаемые в Берлине, неизбежно отражаются на балансе спроса и предложения, конфигурации товарных потоков и, в конечном счете, на ценах для потребителей от Варшавы до Рима. Активное субсидирование ветровой и солнечной генерации в Германии, модифицируя работу общеевропейского ценового механизма, оказывало понижающее давление на оптовые биржевые цены. В то же время, вывод стабильных базовых атомной и угольной мощностей и растущая зависимость от «непостоянных» ВИЭ усилили волатильность и повысили риски дефицита мощности в периоды «штиля», когда солнечные панели и ветровые мельницы не могут вырабатывать или вырабатывают чрезмерно низкое количество электроэнергии в силу погодных условий, что создало новые вызовы для ценовой стабильности и безопасности поставок в соседних энергосистемах.

Таким образом, энергетическая политика Германии породила своеобразный «эффект домино» в рамках ЕС. С одной стороны, она стимулировала декарбонизацию и конкурентное снижение цен в часы высокой генерации от ВИЭ. С другой — способствовала росту премий за надежность и маневренность, перераспределила финансовые потоки на рынке мощности и увеличила нагрузку на трансграничные сети, затраты на содержание которой также инкорпорируются в конечные тарифы.

Методологическая основа исследования

В процессе работы применялись такие общенаучные методы, как сравнительный, теоретико-методологический, статистический, синтез, аналогия и обобщение.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили труды российских и зарубежных учёных, диссертационные работы по изучаемой проблеме, монографии, журналы, аналитические отчёты, статистические данные, опубликованные Федеральным сетевым агентством Германии и Потсдамским институтом исследований воздействия на климат, а также материалы международных научно-практических конференций.

Влияние «зеленой» политики Германии на трансформацию рынка электроэнергии ЕС

Подавляющее большинство стран Европейского союза интегрированы в единый энергетический рынок, где ценообразование на электроэнергию носит трансграничный характер. Соответственно, национальная энергетическая политика одного из ключевых игроков, такого как Германия, оказывает существенное влияние на ценовые условия во всем регионе. Следует подчеркнуть, что проводимый Германией курс «Energiewende», направленный на ускоренный вывод из эксплуатации атомных и угольных электростанций и масштабное внедрение возобновляемых источников энергии, стал одним из главных драйверов трансформации рынка ЕС. Активное использование энергии ветра и солнца, будучи экологическим императивом, одновременно реструктуризирует традиционные цепочки генерации и логистики, что в долгосрочной перспективе влияет на формирование цен для конечных потребителей. Такой курс неминуемо отразился и на выработке электроэнергии в Германии, что представлено в таблице 1.

Таблица 1

Баланс электрической энергии Германии 2018-2023, млн. кВтч/ч

Статьи баланса	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Электроэнергия - Производство-брутто, всего	640468	606917	575462	592799	580266	572867
Электроэнергия - Производство-брутто, МАР	585511	553581	522452	538421	529870	521338
Невозобновляемые источники - МАР	414316	363474	321986	353978	327019	269731
Возобновляемые источники - МАР	171195	190107	200466	184443	202851	249520

Источник: Федеральное сетевое агентство Германии, URL: <https://www.bundesnetzagentur.de>

Исходя из данных таблицы 1, можно сделать вывод, что общая выработка электроэнергии постепенно снижается. Несмотря на рост в 2021 году, общая тенденция идет к понижению выработки электроэнергии. Стоит также отметить, что с 2018 года выработка электроэнергии из возобновляемых источников набирает стремительный рост. Снижение общей выработки электроэнергии в Германии в первую очередь связано с полным отказом от ядерной энергии и вывода из эксплуатации всех

существующих в стране АЭС. В «лучшие годы» для атомной энергетики Германии на ее долю приходило 22% от общей электрогенерации в стране, что служило серьезным оплотом для обеспечения энергетической безопасности страны. С 2011 по 2023 годы генерация атомной энергии сократилась в 3 раза и достигла 6% от энергобаланса страны. Несмотря на достаточно символические цифры в последние годы работы АЭС в Германии, они по-прежнему оставались ключевыми в силу недостаточного ввода возобновляемых источников энергии. Логичным следствием закрытия АЭС в Германии стало снижение общей электрогенерации. Во-вторых, существенную роль в снижении электрогенерации Германии сыграло массовое закрытие угольных электростанций, что также отразилось на общей электрогенерации.

Вследствие энергетического перехода и поэтапного отказа от традиционных источников энергии Германия стала крупным импортером электроэнергии в Европе, что неминуемо отразилось на ценах во всем Европейском союзе, так как подавляющее большинство стран ЕС также вынуждены импортировать электроэнергию из других стран. Соответственно, данное решение привело к неуклонному возрастанию цен на электроэнергию во всем ЕС.

Политика Германии по форсированному развитию возобновляемых источников энергии и отказу от атомной и угольной генерации стала ключевым драйвером трансформации всего рынка электроэнергии Европейского Союза. Это влияние реализуется через несколько взаимосвязанных каналов, оказывающих разнонаправленное воздействие на цены в соседних странах. Наиболее прямой механизм — эффект изменения порядка диспетчеризации. Массовый ввод в Германии солнечной и ветровой генерации с нулевыми предельными издержками привел к тому, что в часы высокой ветровой и солнечной активности кривая предложения на общеевропейском рынке сдвигается вправо.

Дешевая электроэнергия из Германии физически поступает в сети соседних государств, вытесняя с рынка более дорогую генерацию, например, газовые или угольные электростанции в Польше или Чехии. Однако такое явление происходит не так часто и носит стихийный характер, так как во многом зависит от погодных условий и времени суток. Например, в ночные часы производство электроэнергии от энергии ветра зачастую достигает своего пика и Германия может экспортировать большое количество выработанной электроэнергии, это оказывает понижающее давление на оптовые спотовые цены во всей связанной энергосистеме континентальной Европы. Однако данный эффект носит ситуативный и нестабильный характер, создавая ценовые преимущества для потребителей лишь в определенные часы, но не обеспечивая долгосрочной ценовой стабильности. Также, из-за того, что большая выработка электроэнергии приходится на ночные часы, она не пользуется таким спросом по

сравнению с дневным потреблением, поэтому стихийная подача электроэнергии на спотовые рынки приводит скорее к дестабилизации цен, чем укреплению энергетической безопасности.

Говоря о трансграничном влиянии энергетического перехода Германии на цены на электричество в других странах ЕС, стоит отметить, что с отказом от традиционных источников энергии и повсеместным введением ВИЭ Германия стала сильным импортером электроэнергии из соседних государств. Основной импорт электроэнергии приходится на дневные часы во время пикового потребления электроэнергии, когда солнечные панели и ветровые мельницы не могут предоставить такого большого объема электроэнергии, в отличие от газовых или атомных электростанций СЭС и ВЭС не могут регулировать объем вырабатываемой энергии, что и приводит либо к переизбытку энергии в ночные часы, либо к недостатку электричества в дневное время.

В период с 2020 года Германия, как и другие европейские государства, столкнулись с серьезными вызовами в области обеспечения энергетической безопасности, на это повлияли следующие факторы. Во-первых, Германия превратилась из страны с избыточной генерацией электроэнергии в убыточную, что также дестабилизировало цены на электроэнергию в Европе, так как спрос стал значительно выше за счет включения Германии в список импортеров электроэнергии. Во-вторых, следует отметить нарастающий тренд на «озеленение» энергетики среди европейских государств, что также отразилось на ценах на электричество в Европе, так как некоторые страны столкнулись со схожими проблемами, что и Германия. В-третьих, значительную роль в ценообразовании на рынках электроэнергии также сыграло повышение потребления электроэнергии во всех европейских странах, что напрямую связано с массовой цифровизацией и увеличением электрических приборов во всех сферах жизни людей. В этом контексте также следует упомянуть курс Европейского Союза на отказ от двигателей внутреннего сгорания на автомобилях, в связи с большими льготами от государств и большой популярностью спрос на электромобили кратно вырос, а за этим последовало и увеличение потребления электроэнергии. В совокупности данных факторов спрос на электричество крайне сильно вырос, однако не все государства в состоянии развить свою инфраструктуру в таких объемах и с новыми требованиями ЕС. Для сравнения цен на электроэнергию в европейских странах на рисунке 1 приведены оптовые цены на электроэнергию в 2020 и 2025 годах:

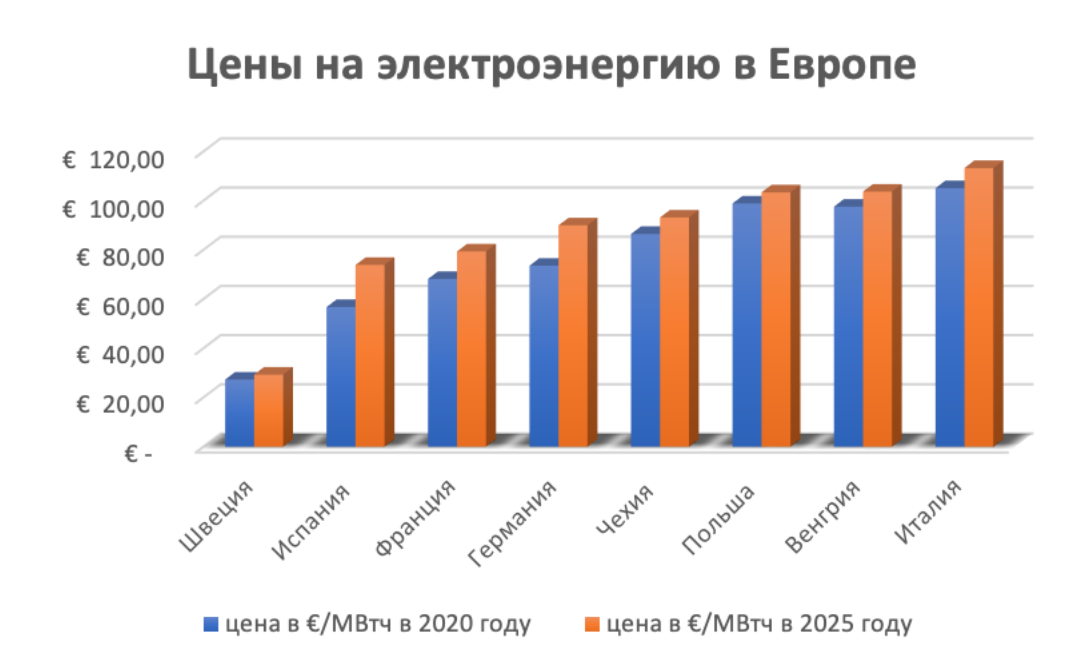


Рисунок 1. Цены на электроэнергию в странах Европы в 2020 и 2025 годах.

Источник: Eurostat, URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>

Исходя из данных рисунка 1, можно заметить, что оптовые цены во всех европейских государствах выросли минимум на 10-15%, в отдельных случаях разница в цене доходит до 35%, как в случае с Германией. Динамика цен на электроэнергию в Европе в период с 2020 по 2025 год представляет собой сложный результат взаимодействия долгосрочной структурной трансформации энергосистем и череды беспрецедентных внешних шоков. Начало десятилетия ознаменовалось амбициозными планами ускоренной декарбонизации в рамках Европейского зеленого курса, однако последующие события выявили глубинные системные уязвимости. Германия, проводящая наиболее масштабный и радикальный национальный энергетический переход, оказалась не только в эпицентре кризиса, но и ключевым фактором, определившим его интенсивность и трансграничные последствия для всего Европейского союза. Данный анализ показывает, как внутренняя политика Германии, направленная на отказ от атомной и угольной генерации при ускоренном развитии ВИЭ, создала структурные предпосылки для ценового шока, который был спровоцирован геополитическими событиями 2022 года и привел к пересмотру основополагающих принципов европейской энергетической безопасности и рыночного дизайна.

После спада цен во время пандемии COVID-19 в 2020 году, уже к середине 2021 года европейский рынок электроэнергии вступил в фазу восстановительного роста, предшествовавшую острому кризису. Этот рост был обусловлен опережающим

восстановлением спроса на фоне ограниченного предложения энергоносителей, в первую очередь природного газа, цены на который начали уверенный рост. Именно в этот период стали очевидны последствия энергетической политики Германии. Решения об ускоренном выводе из эксплуатации атомных мощностей после Фукусимы и установленные графики отказа от угольной генерации привели к сокращению значительных объемов базовой мощности. Хотя доля ВИЭ неуклонно росла, их повсеместный характер увеличил зависимость системы от гибкой генерации, роль которой в Германии и соседних странах все чаще выполняли газовые электростанции.

Сокращение поставок российского трубопроводного газа в 2022 году привели к взрывному росту цен на газ на спотовых рынках TTF, что мгновенно транслировалось в цены на электроэнергию, особенно ощутимо это стало заметно на ценах на электроэнергию для домохозяйств. В условиях интегрированного рынка ЕС газ стал ценообразующей составляющей для рынка электроэнергии, это вывело оптовые цены в Германии и напрямую связанных с ней странах на беспрецедентный уровень, достигший пика летом 2022 года.

Низкая маржинальная стоимость ВИЭ не могла компенсировать этот эффект в безветренные и пасмурные периоды, когда выработка солнечных и ветровых парков падала. В результате политика энергетического перехода, изначально нацеленная на снижение выбросов и долгосрочную экологическую устойчивость, в краткосрочной перспективе усугубила последствия энергетического шока. Высокие цены из Германии, выступающей в роли крупнейшего потребителя и хаба, напрямую транслировались в соседние страны, включая Польшу, Чехию, Австрию и Францию, независимо от структуры их собственной генерации. Франция, например, столкнулась с конвергенцией цен, несмотря на проблемы в своем атомном парке, что наглядно продемонстрировало взаимозависимость и взаимное усиление проблем в крупнейших энергосистемах ЕС. Больше всего от последствия энергетического перехода Германии пострадали Чехия и Польша, так как они имеют обширные совместные электрические сети и в условиях кризиса на рынке газа последствия стали болезненными.

К 2023-2024 годам острая фаза кризиса миновала, цены на газ и электроэнергию отступили от исторических максимумов, однако стабилизировались на уровне, в несколько раз превышающем средние значения докризисного периода 2015-2020 годов. Сформировалась «новая норма», фундаментально отличающаяся от прежней. Эта норма отражает не только сохраняющуюся высокую стоимость импортного сжиженного природного газа, но и структурные издержки, заложенные энергетическим переходом под немецким влиянием. Окончательный отказ Германии от атомной энергетики в апреле 2023 года и продолжение вывода угольных мощностей означают, что значительный объем стабильной генерации безвозвратно утерян. Кроме того,

массовое развитие ВИЭ, хотя и дает больше часов с низкими или даже отрицательными ценами, требует колоссальных сопутствующих инвестиций: в усиление и цифровизацию сетей, в накопители энергии, в резервные мощности и сложные системы балансировки систем. Финансирование этих системных инвестиций ложатся на конечного потребителя через сетевые тарифы и различные государственные налоги, как, например, в Германии.

Заключение

Подводя итоги, можно сказать, что последствия кризиса и роль немецкой политики в нем спровоцировали масштабные изменения на уровне ЕС. Планы ЕС были направлены на ускорение внедрения ВИЭ, диверсификацию поставок и попытку отделения цены на электроэнергию от цены на газ для генерации с низкой маржинальной стоимостью. Однако структурное наследие, сформированное под влиянием траектории энергетического перехода Германии, остается: повышенная волатильность, зависимость от погодных условий и сохраняющаяся необходимость в гибких резервах на ископаемом топливе. Можно сказать, что период 2020-2025 годов стал демонстрацией того, как национальная энергетическая политика крупнейшей экономики региона может создать системные предпосылки для общеевропейского кризиса в условиях внешнего шока. Выход на новое, более высокую ценовую планку является отражением реальных долгосрочных издержек глубокой декарбонизации, путь к которой в значительной степени был проложен решениями, принятыми в Берлине. Это подчеркивает императив более тесной координации энергетической политики, инфраструктурного планирования и механизмов солидарности на уровне Европейского союза для управления рисками и справедливого распределения затрат в ходе энергетического перехода.

Библиографический список

1. Белов В.Б. Экономическая политика Германии (зима 2023–2024). Европейский Союз: факты и комментарии, 2024, № 115, сс. 25-28. DOI: 10.15211/eufacts12024252 (дата обращения: 20.01.2026)
2. Белов, В. Б. Антикризисные меры правительства Германии в сфере энергетики / В.Б. Белов // Научно-аналитический вестник ИЕ РАН. - 2022. - No4. - С. 116-132. (дата обращения: 20.01.2026)
3. Иванов, Н.А. Проблемы межтопливной конкуренции в условиях энергоперехода / Н.А. Иванов, А.Е. Сарычев, И.А. Стоянова // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2023. – No 8(224). – С. 55–64. (дата обращения: 20.01.2026)

4. Жуков С. В., Попадьюко А. М. Кризис энергоперехода в Германии. Анализ и прогноз. Журнал ИМЭМО РАН, 2025, № 3, сс. 64-79. <https://doi.org/10.20542/afij-2025-3-64-79> (дата обращения: 21.01.2026)
5. Резникова, О.Б. Долговременные сценарии развития мировой электроэнергетики: основные тенденции и неопределенности / О.Б. Резникова, М.В. Синицын, И.З. Гахокидзе // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. 2022. — 15 (2) — с. 33-48. (дата обращения: 19.01.2026)
6. Синицын, М. Конец эпохи энергетического угля / М.В. Синицын // Мировая экономика и международные отношения. — 2021. — Т. 65. — No 11. — Стр.40-48. (дата обращения: 17.01.2026).
7. Fortschritt beim Netzausbau: Bundesnetzagentur genehmigt weiteren Abschnitt des SuedLinks in Niedersachsen. [Электронный ресурс]. URL: https://www.bundesnetzagentur.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2025/20250731_SL.html?nn=659670 (дата обращения: 20.01.2026)
8. Jaßgemann, C. Decarbonizing Europe's power sector by 2050 — Analyzing the economic implications of alternative decarbonization pathways /C. Jaßgemann, M. Fußersch, S. Hagspiel, S. Nagl // Energy Economics. – 2013. – Volume 40. – Pages 622-636. (дата обращения: 19.01.2026)
9. Шарупич, Е. О. «зеленая сделка» для Германии: возможности перехода и поиск компромисса / Е. О. Шарупич, А. Б. Секачева // Интеграционные процессы в современном геоэкономическом пространстве: МАТЕРИАЛЫ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ, Симферополь, 25 ноября 2022 года. – Симферополь: ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского», 2022. – С. 472-474.
10. Энергетическая дипломатия и экономика энергетики: монография / А. А. Серегина, О. Е. Василенко, Ю. К. Харакоз [и др.]. – Москва: Квант Медиа, 2025. – 330 с. – ISBN 978-5-605-26658-7.
11. Серегина, А. А. Проблемы и перспективы устойчивого развития мировой энергетики / А. А. Серегина, А. Б. Секачева. – Москва: Квант Медиа, 2024. – 150 с. – ISBN 978-5-605-18315-0.
12. Ператинская, Д. А. Место и роль Польши в обеспечении энергобезопасности Европейского союза / Д. А. Ператинская, А. Б. Секачева // Фундаментальные исследования. – 2024. – № 5. – С. 67-72. – DOI 10.17513/fr.43615.
13. Секачева, А. Б. Энергетический фактор в отношениях ЕС со странами Северной Африки в контексте Зеленого курса / А. Б. Секачева // Проблемы национальной стратегии. – 2025. – № 1(88). – С. 156-179. – DOI 10.52311/2079-3359_2025_1_156.

УДК 339.9

Ширкина А.Д. Структурная перестройка импорта энергоресурсов в Евросоюз на фоне геополитического кризиса 2022 года

The restructuring of energy imports to the EU amid the 2022 geopolitical crisis

Ширкина Анастасия Дмитриевна

Магистрант Дипломатической Академии МИД России
г. Москва

Shirkina Anastasia Dmitrievna

Master's student of Diplomatic Academy of the Russian Foreign Ministry
Moscow

Аннотация. В данной статье проведён анализ трансформации товарной и географической структуры импорта ключевых энергоресурсов (природного газа, нефти и угля) в Европейский союз после обострения украинского конфликта в 2022 году. Рассмотрены конкретные меры, предпринятые ЕС для отказа от российских энергоносителей, включая политические договорённости с новыми партнёрами и заключение долгосрочных контрактов на поставку СПГ. Для количественной оценки интенсивности структурных сдвигов и уровня диверсификации поставщиков использованы индекс Салаи и индекс Херфиндаля-Хиришмана. Исследование показало, что, несмотря на резкое сокращение доли России, политика диверсификации привела не к рассредоточению источников, а к формированию новой модели высокой зависимости от ограниченного круга поставщиков, прежде всего от Норвегии (трубопроводный газ) и США (СПГ). Полученные результаты позволяют сделать вывод о недостаточной эффективности проводимой политики и замене одной формы энергетической зависимости на другую.

Данная статья выполнена в рамках написания магистерской диссертации.

Статья выполнена под научным руководством к.э.н., доцента Секачевой А.Б., кафедры МЭО и внешнеэкономических связей, Дипломатическая академия МИД России.

Ключевые слова: Европейский союз, энергетическая диверсификация, импорт энергоресурсов, российский газ, сжиженный природный газ (СПГ), индекс Салаи, индекс Херфиндаля-Хиришмана, структурные сдвиги, зависимость от поставщиков.

Abstract. This article analyzes the transformation of the commodity and geographical structure of key energy resources (natural gas, oil, and coal) imports to the European Union following the escalation of the Ukrainian conflict in 2022. It examines specific measures taken by the EU to phase out Russian energy supplies, including political agreements with new partners and long-term LNG contracts. The Salai Index and the Herfindahl-Hirschman Index were used to quantify the intensity of structural shifts and the level of supplier diversification. The study reveals that despite a sharp decline in Russia's share, the diversification policy has not led to the scattering of sources but to the formation of a new model of high dependence on the limited number of suppliers, primarily Norway (pipeline gas) and the USA (LNG). The conclusion is drawn about the moderate effectiveness of the pursued policy and the replacement of one form of energy dependence with another.

Keywords: European Union, energy diversification, energy imports, Russian gas, liquefied natural gas (LNG), Salai Index, Herfindahl-Hirschman Index, structural shifts, supplier dependence.

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

Введение

За долгие годы энергетического сотрудничества Европейского союза с Россией зависимость ЕС от поставок российского топлива стала чересчур велика. А обострение украинского конфликта стало толчком к прекращению этой зависимости, поскольку политика диверсификации энергоресурсов и их поставщиков, проводимая сейчас в странах Евросоюза, в большей степени обусловлена необходимостью минимизации торговых связей с Россией в рамках общезападного видения ситуации на Украине. При этом, важно отметить, что Европа в данном случае руководствуется, прежде всего, политическими предубеждениями, нежели экономической целесообразностью.

Целью данной статьи является анализ интенсивности и результатов изменения товарной и географической структуры импорта энергоносителей в ЕС после 2022 года.

Актуальность исследования обусловлена продолжающимся воздействием энергетического кризиса на экономику ЕС, необходимостью оценки эффективности принятых мер и выработки рекомендаций для дальнейшей адаптации энергетической политики в условиях высокой геополитической неопределённости.

Методологическая основа исследования

В процессе работы применялись такие общенаучные методы, как теоретико-методологический, статистический, графический анализ, наблюдение, сравнение, синтез, аналогия и обобщение, а также эконометрический анализ.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили труды российских и зарубежных учёных, диссертационные исследования по изучаемой проблеме, монографии, журналы, аналитические отчёты Международного энергетического агентства (IEA) и Международного агентства по возобновляемым источникам энергии (IRENA), а также ведущих исследовательских центров (Bruegel, Institute for Energy Economics and Financial Analysis (IEEFA), Rystad Energy); данные отраслевых ассоциаций и бирж, таких как Gas Infrastructure Europe (GIE), Title Transfer Facility (TTF), S&P Global Commodity Insights; статистические данные, опубликованные Eurostat, Европейской комиссией, Европейским Центробанком (ECB), а также научные публикации и материалы международных научно-практических конференций по вопросам энергетической безопасности и экономики ЕС.

Поэтапный отказ ЕС от российских энергоресурсов. Сравнительно быстрое замещение нефти и угля

С февраля 2022 г. началась активная перестройка географической структуры импорта энергоресурсов в ЕС с фокусом на постепенную ликвидацию зависимости от России. По итогам 1-го полугодия 2023 года уже наблюдались радикальные сдвиги –

объём импортируемой странами Евросоюза российской нефти снизился с 29,2% (в 2021 году) до 2,3%, газа – с 38,5% до 12,9%, угля – с 45% до 0% [1].

Весной 2022 г. четверть всех поставок нефти в Европейский союз обеспечивала Россия, при том, что примерно 95% этого энергоресурса поступает в ЕС из-за рубежа. Степень зависимости от российской нефти была крайне высока во многих странах ЕС. Например, для Словакии этот показатель составлял почти 100%, для Финляндии – 80%, Польши – 63%, Венгрии – 58%, Чехии – около 50% [2].

С 2021 по 2024 гг. импорт сырой нефти из России в Евросоюз сократился на 89%, в то время как поставки из США увеличились на 88%, из Норвегии – на 36%, из Саудовской Аравии – на 40%, из Казахстана – на 48% [3] (см. рис.1).

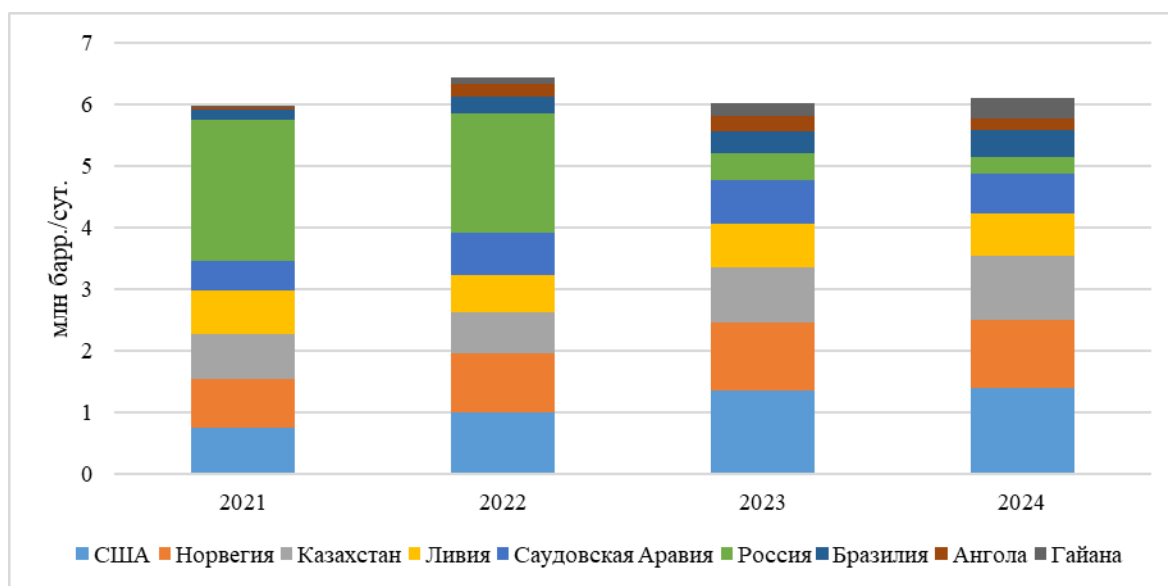


Рисунок 1 – Страны-экспортёры сырой нефти в ЕС

Источник: составлено автором на основе данных Voronoi by Visual Capitalist

По итогам июня 2025 года импорт нефти в страны Евросоюза сократился примерно на десятую часть, до минимального объёма за всю историю наблюдений Евростата (с января 1999 г.). Поставки нефти в ЕС составили около 236 миллионов баррелей, что на 9% меньше, чем годом ранее. При этом самыми крупными поставщиками стали Ангола (3,3 млн барр.), Чад (2,6 млн барр.), Канада (2,4 млн барр.), Египет (2,2 млн барр.) и Сенегал (1,9 млн барр.) [4].

Крупными поставщиками угля в Европу долгое время были США, Канада, Австралия, Колумбия и ЮАР. Потом их вытеснили поставки дешёвого и качественного угля из России. Так, до начала военной спецоперации на Украине Россия обеспечивала 70% потребностей Евросоюза в энергетическом угле.

Затем, в преддверии эмбарго, в мае–июне 2022 г., крупнейшие европейские импортёры российского угля – Нидерланды, Германия, Италия – увеличили закупки из России на 22,6%, Испания нарастила импорт в 2,4 раза, Бельгия – в два раза.

Однако, после окончательного прекращения поставок из России, «старые» поставщики вернулись на европейский рынок. Вскоре, импорт угля в ЕС из Колумбии увеличился в четыре раза, поставки австралийского угля достигли исторического максимума, а экспорт из США вырос на 27,9%. ЮАР снова вернулась в европейскую структуру импорта угля, а также ЕС начал наращивать импорт из Казахстана [5].

Природный газ как эпицентр энергетического кризиса в ЕС

Природный газ, в силу его критической важности для электроэнергетики, промышленности и отопления, а также высокой зависимости от российских трубопроводных поставок, стал эпицентром энергетического кризиса в Европе и самым сложным объектом для диверсификации. Тем не менее, недооценивая серьёзность экономических последствий отказа от российского топлива, европейские власти называют запрет на импорт газа из России «зарёй новой эры энергонезависимости» [6] для Евросоюза.

Уже спустя год после разрыва полувекового газового сотрудничества между Россией и ЕС российский трубопроводный газ оказался почти вытеснен из европейского энергобаланса, а Российская Федерация из основного источника газа для Европы превратилась в третьеразрядного поставщика.

До начала конфликта на Украине контрактная база «Газпрома» в Европе составляла около 200 млрд кубометров в год, из которых как минимум 130 млрд кубометров были гарантированы обязательствами по take-or-pay. После начала военных действий и, особенно, после перевода оплаты за российский газ в рубли (ответ России на санкции) множество европейских компаний отказались от поставок, на фоне чего ЕС начал ускоренно искать альтернативу российскому газу [7].

В качестве альтернатив на среднесрочную перспективу Евросоюз в течение нескольких месяцев после обострения кризиса вышел на политические договорённости со следующими странами:

- с Азербайджаном об удвоении мощностей Южного газового коридора (ЮГК), благодаря чему импорт азербайджанского природного газа в Евросоюз вырастет до 20 млрд м³ в год к 2027 году [8];
- с Норвегией об увеличении поставок норвежского газа как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, а также о развитии долгосрочного сотрудничества в области использования водорода и морского ветра, улавливания и хранения углерода [9];

– с Израилем и Египтом об увеличении поставок газа из Израиля и Средиземноморья через египетскую инфраструктуру по производству СПГ [10].

Тем не менее, на рисунке 2, представленном ниже, можно заметить, что сокращается не только доля поставок газа из России, но и суммарный объём импорта трубопроводного газа в Евросоюз. Получается, что поставок газа из других стран пока недостаточно для полного замещения импорта из России.

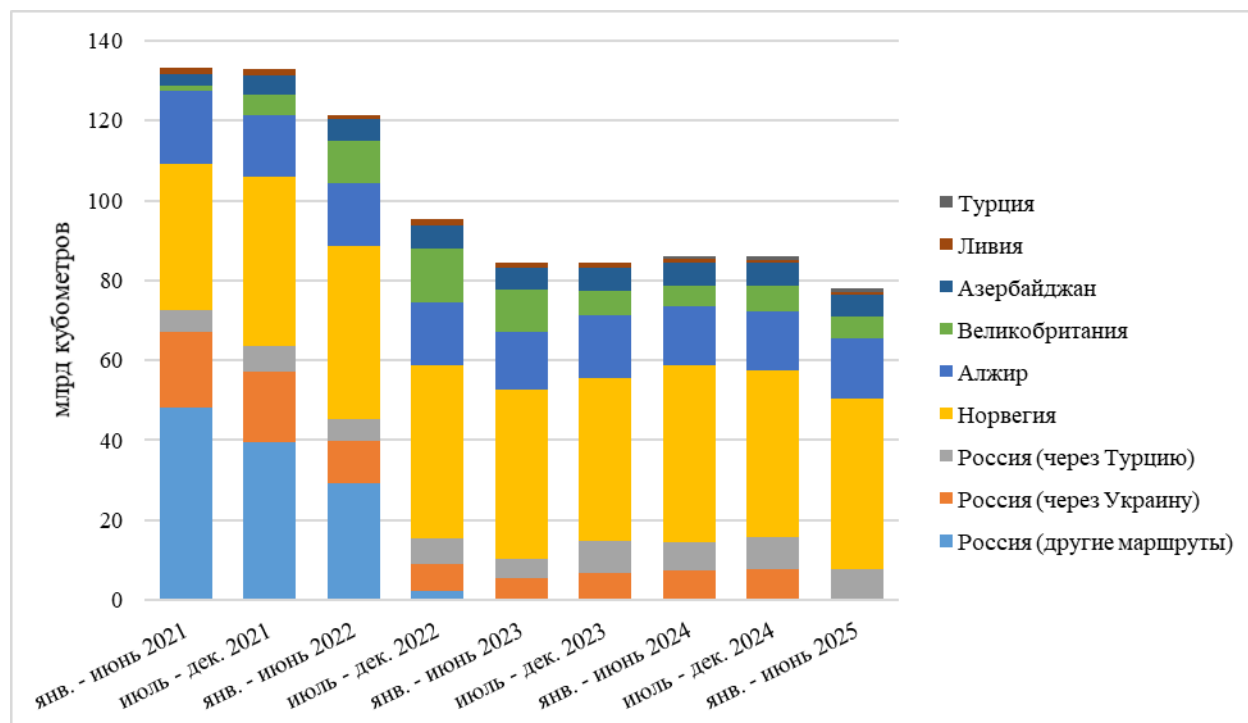


Рисунок 2 – Динамика географической структуры импорта трубопроводного газа в ЕС
Источник: составлено автором на основе данных Institute for Energy Economics and Financial Analysis

Учитывая, что доля СПГ в импорте газа в ЕС за рассматриваемые четыре года выросла с 23% до 48% [11], а объём поставляемого СПГ во 2-м квартале 2025 г. был на 112,9 % выше, чем в 1-м квартале 2021 г., можно смело предположить, что недостающие объёмы трубопроводного газа стали компенсироваться растущим импортом СПГ.

Стоит отметить также, что замещение части выпавших поставок российского газа во второй половине 2022 г. происходило естественным путём. Дисбаланс спроса и предложения в Европе привёл к существенному повышению биржевых цен, все незаконтрактованные объёмы СПГ естественным образом были перенаправлены в

Европу, из-за чего возникли даже логистические сложности – в европейских портах скопились десятки ожидающих разгрузки СПГ-возов.

На рисунке 3 видно, что именно в 2022 году объём импорта СПГ увеличился почти вдвое по сравнению с 2021 годом, в 2023 г. поставки также росли, достигнув исторических максимумов – суточный объём превысил 12 млрд кубометров. Евросоюз стал крупнейшим в мире импортёром СПГ, обогнав Китай и Японию. Однако в 2024 г. ЕС последовательно сокращал импорт СПГ из-за конкуренции с Азией [12].

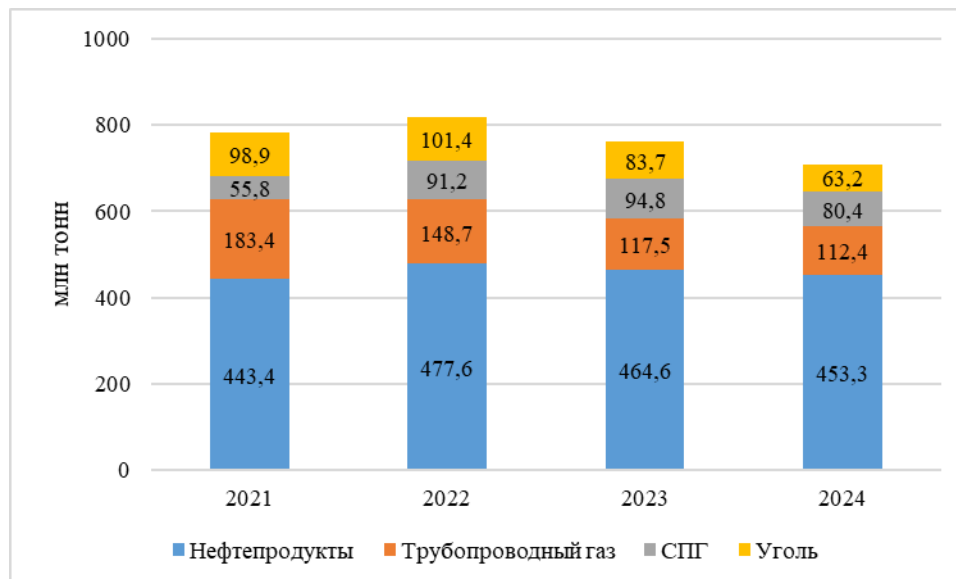


Рисунок 3 – Динамика импорта углеводородов в ЕС по видам топлива

Источник: рассчитано и составлено автором на основе данных Eurostat

Несмотря на сокращение объёмов поставок СПГ в 2024 году, в последующие годы ожидается сдвиг в структуре импорта энергоносителей в Европейский союз в сторону увеличения доли сжиженного природного газа, что, в первую очередь, обусловлено заключением долгосрочных контрактов. В соответствии с большинством таких контрактов, крупные поставки СПГ начнутся с 2026 года.

К примеру, ещё в июне 2022 г. немецкая коммунальная компания EnBW Energie Baden-Wuerttemberg подписала 20-летний контракт с американской Venture Global LNG на поставку в Германию 1,5 млн тонн СПГ в год начиная с 2026 года [13].

В течение 2022 года Катар тоже активно вёл переговоры с германскими властями и частными компаниями о начале поставок сжиженного природного газа в ФРГ, которая ищет пути снижения зависимости от российского газа и в первую очередь ориентируется на поставки СПГ. Так, в ноябре 2022 г. QatarEnergy подписала 15-летний контракт с американской ConocoPhillips на поставки в Германию около 2 млн т СПГ ежегодно, также с 2026 года [14]. Затем, в октябре 2023 г., катарская компания

подписала по два долгосрочных (на 27 лет) контракта с TotalEnergies и Shell о поставках СПГ во Францию (3,5 млн т в год) [15] и Нидерланды (до 3,5 млн т в год) [16] с 2026 года. В то же время и такой же по срокам контракт был подписан с итальянской Eni о поставке до 1 млн т СПГ в год из Катара в Италию начиная с 2026 года [17].

И это далеко не исчерпывающий перечень долгосрочных контрактов на поставку СПГ в Европейский союз при том, что Еврокомиссия негативно относится к долгосрочным контрактам, считая их нерыночными, а также усложняющими для Европы достижение целей по снижению выбросов парниковых газов. А европейские компании, с одной стороны, боятся заключать слишком длительные контракты на поставку ископаемого топлива, а с другой – опасаются, что эти объёмы могут быть проданы в другие страны, в частности, в Азию, что в итоге ставит под угрозу поиск замены газу из России. Вполне логично, что поставщикам, чтобы развивать добычу, требуются гарантии спроса. Поэтому в условиях спровоцированного геополитикой энергетического кризиса Евросоюзу приходится в большей степени прислушиваться к позиции потенциальных поставщиков.

Количественная оценка структурных сдвигов в импорте энергоносителей

Особый интерес вызывает вопрос – насколько успешно Европейский союз диверсифицирует поставщиков энергоресурсов и с какой интенсивностью происходят изменения в данном направлении?

В качестве инструментов количественной оценки структурных сдвигов в импорте энергоресурсов были выбраны:

1. Индекс структурных изменений (Индекс Салаи), рассчитываемый по формуле:

$$I = \sqrt{(\sum (d_{1i} - d_{0i})^2)}, \text{ где}$$

d_{1i} – доля i -го поставщика в отчётном периоде;

d_{0i} – доля i -го поставщика в базисном периоде.

Этот индекс агрегирует все частные изменения в обобщающую оценку, величина которой свидетельствует об общей интенсивности структурного сдвига за рассматриваемый период. Чем ближе значение индекса к 100%, тем более кардинальными были изменения.

2. Индекс рыночной концентрации Херфиндаля-Хиршмана, используемый для оценки уровня диверсификации поставщиков и рассчитываемый как сумма квадратов долей всех поставщиков:

$$HHI = \sum (S_i)^2, \text{ где } S_i \text{ – доля } i\text{-го поставщика.}$$

- $HHI < 1000$: низкая концентрация, высокая диверсификация;
- $1000 < HHI < 1800$: умеренная концентрация;

· $1800 < HHI < 10000$: высокая концентрация, риск монополизации.

Соответственно, снижение HHI за рассматриваемый период будет свидетельствовать об успешности политики диверсификации.

В рамках проводимого анализа базисным для сравнения был выбран 2021 год – последний год относительно стабильных поставок из России.

На рисунках 4 и 5 изображена динамика индексов Салаи и Херфиндаля-Хиршмана, отражающая интенсивность структурных изменений в импорте трубопроводного газа и степень диверсификации его поставщиков соответственно.

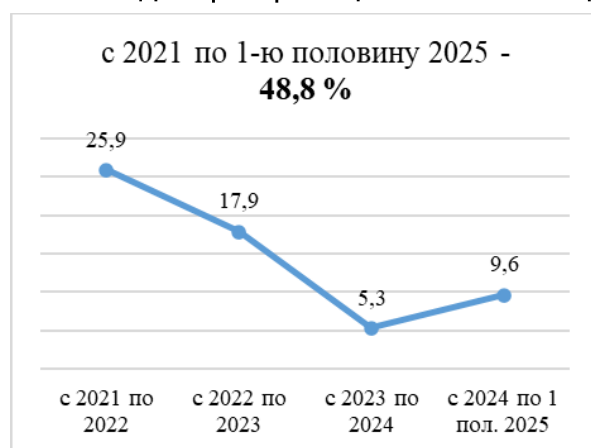


Рисунок 4 – Индекс Салаи

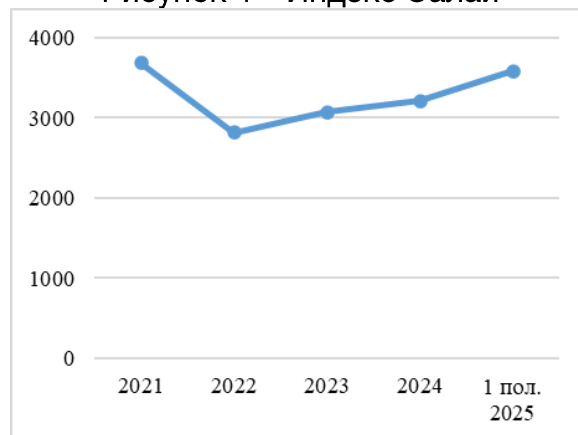


Рисунок 5 – Индекс Херфиндаля-Хиршмана
Источник: рассчитано и построено автором

Анализ показал, что структура долей поставщиков трубопроводного газа в Евросоюз наиболее интенсивно изменилась за 2022 г. (индекс Салаи равен 25,9 %), что неудивительно, так как доля России за этот год сократилась с 51% до 29%, а доли Норвегии и Великобритании увеличились на 10% и 9% соответственно. За рассматриваемый период, с 2021 г. по 1-е полугодие 2025 г., произошли вполне существенные изменения в структуре поставщиков трубопроводного газа в ЕС, что подтверждается немалым значением индекса Салаи, равного 48,8 %.

Индекс Херфиндаля-Хиршмана на протяжении последних четырёх с половиной лет не опускался даже до порогового значения 1800, что указывает на высокую концентрацию определённых поставщиков, а именно Норвегии, России и Алжира, в структуре импорта трубопроводного газа. Наибольшее значение индекса (3684) зафиксировано в 2021 г., что обусловлено тем, что доля России на тот момент составляла 51%. В 2022 г. доли почти всех поставщиков в той или иной степени выросли, в то время как доля России значительно сократилась, что сделало структуру менее концентрированной. Примечательно, что, несмотря на проактивную политику диверсификации поставщиков, в 1-м полугодии 2025 г. индекс Херфиндаля-Хиршмана (3586) почти достиг уровня 2021 г. Получается, что Европа, едва ли сократив зависимость от России, увеличила свою зависимость от поставок из Норвегии, чья доля по итогам 1-го полугодия 2025 г. составила 55%.

На рисунках 6 и 7 отражена динамика индексов Салаи и Херфиндаля-Хиршмана в контексте импорта СПГ.

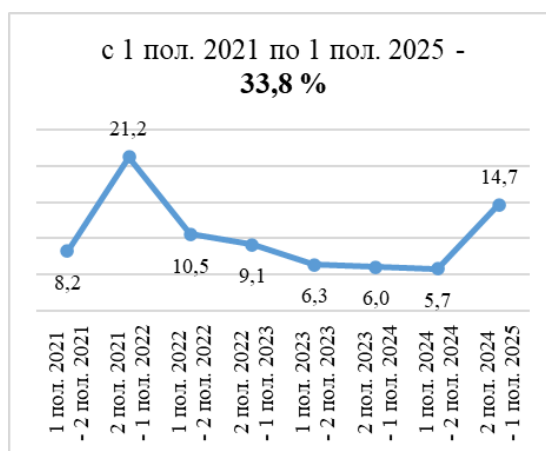


Рисунок 6 – Индекс Салаи

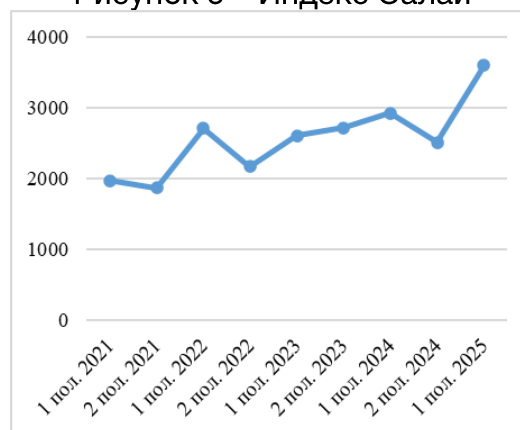


Рисунок 7 – Индекс Херфиндаля-Хиршмана
Источник: рассчитано и построено автором

За весь анализируемый период индекс Салаи составил 33,8 %, что указывает на отсутствие кардинальных изменений в структуре поставщиков СПГ. В полугодовом разрезе наиболее существенный сдвиг (индекс Салаи равен 21,2 %) зафиксирован в период со 2-й половины 2021 г. по 1-е полугодие 2022 г., когда доля США в импорте сжиженного природного газа выросла с 29% до 47%, а доли Катара и Алжира сократились на 8% и 7% соответственно. За последнее отчётное полугодие индекс составил 14,7 %, что является относительно высоким значением в сравнении с показателями предшествующих периодов. Такая интенсивность объясняется опять же существенным увеличением доли США – с 44% до 57%.

Наименьшая концентрация поставщиков СПГ отмечена во 2-м полугодии 2021 г. (индекс Херфиндаля-Хиршмана составил 1864) – до того, как почти половина импортируемого СПГ стала поставляться из США. Россия на протяжении всего рассматриваемого периода входила в тройку крупнейших поставщиков, в 1-м полугодии 2025 г. 13% поставок СПГ в Евросоюз были российского происхождения. На фоне заявленного в Европе ускорения диверсификации поставщиков энергоресурсов, опять же парадоксально, что самая высокая концентрация географической структуры импорта СПГ зафиксирована в 1-й половине 2025 г. (индекс Херфиндаля-Хиршмана составил 3595) – последнем отчётном полугодии.

Далее, в рамках количественной оценки интенсивности сдвигов в импорте энергоносителей и уровня диверсификации их поставщиков, были рассчитаны индексы Салаи и Херфиндаля-Хиршмана в контексте импорта нефтепродуктов и угля (см. табл.1). По этим видам энергоресурсов базисным годом стал 2023-й, так как данных за 2021–2022 гг. найти не удалось.

Таблица 1

Индексы Салаи и Херфиндаля-Хиршмана по импорту нефтепродуктов и угля

	Индекс Салаи			Индекс Херфиндаля-Хиршмана		
	с 2023 по 2024	с 2024 по 2 кв. 2025	с 2023 по 2 кв. 2025	2023	2024	2 кв. 2025
Нефтепродукты	2,8 %	4,3 %	5,9 %	2259,6	2187,5	2093,1
Уголь	12,1 %	7 %	11,4 %	2090	2637,6	2606,7

Источник: рассчитано и составлено автором

Интенсивность структурных сдвигов в импорте и нефтепродуктов, и угля крайне мала. Доли поставщиков нефтепродуктов почти не менялись на протяжении двух с половиной лет. Что касается поставок угля, их доля из ЮАР с 2023 по 2024 гг. сократилась более чем вдвое, а из Австралии за это же время – выросла на 7,3 %, из-за чего индекс Салаи принял наивысшее значение в этом периоде (12,1 %).

В источниках, из которых были взяты исходные данные, в качестве отдельного поставщика указано «Остальные», чья доля составляет едва ли не 40% в структуре импорта нефтепродуктов. По этой причине индекс Херфиндаля-Хиршмана, превышающий 2000, неверно отражает уровень концентрации поставщиков. А в контексте географической структуры импорта угля высокое значение данного индекса обусловлено тем, что приблизительно по трети поставок происходит из Австралии и США.

Резюмируя итоги количественной оценки сдвигов в географической структуре импорта энергоресурсов в Европейский союз, можно сделать вывод, что интенсивность происходящих изменений умеренна. С 2021 г. по 1-е полугодие 2025 г. быстрее всего трансформировалась структура импорта трубопроводного газа, о чём свидетельствует индекс Салаи, равный 48,8% – самое высокое значение среди всех рассчитанных индексов. На 2-м месте по скорости сдвигов – структура импорта СПГ (индекс Салаи равен 33,8%). География происхождения поставок нефтепродуктов и угля почти не изменилась – индексы Салаи составили 5,9% и 11,4% соответственно.

Также стоит отметить, что структуры импорта всех рассмотренных энергоносителей характеризуются высокой концентрацией поставщиков – индексы Херфиндаля-Хиршмана по каждому энергоресурсу за весь анализируемый период превышают пороговое значение 1800. Более того, тенденция к уменьшению данного индекса прослеживается только в структуре импорта нефтепродуктов.

Заключение

Европейский союз действительно за беспрецедентно малый срок принял меры по отказу от российских энергоресурсов, найдя новых партнёров. Но всё же главным инструментом замещения поставок из России стало наращивание импорта СПГ.

Количественная оценка, проведённая посредством расчётов индексов Салаи и Херфиндаля-Хиршмана, показала, что интенсивность изменений в источниках поставок для разных ресурсов варьируется, а декларируемая политика диверсификации не привела к созданию рассредоточенной и устойчивой системы снабжения. Наиболее существенные сдвиги произошли в импорте трубопроводного газа, но они выразились не в диверсификации, а в резкой замене России на Норвегию в качестве доминирующего поставщика. В сегменте СПГ усилилась концентрация на поставках из США.

Следовательно, на данном этапе можно констатировать, что, едва ли сократив энергетическую зависимость от России, Европейский союз сформировал новую, не менее концентрированную модель зависимости от иного ограниченного круга

поставщиков, что ставит под вопрос достижение подлинной энергетической независимости и устойчивости.

Библиографический список

1. Костерева, М. Доля российской нефти в ЕС за два года снизилась с 29,2% до 2,3% / М. Костерева // Коммерсантъ : [сайт]. - 2023. - 4 сентября. - URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6197332> (дата обращения: 03.12.2025). - Текст : электронный.
2. Нефтяное эмбарго. Будет ли ЕС искать новых поставщиков, а Россия - новых покупателей нефти // ТАСС. - 2022. - 27 апреля. - URL: <https://tass.ru/ekonomika/14488957> (дата обращения: 03.12.2025). - Текст : электронный.
3. Soltani, E. EU Crude Oil Imports: Major Shifts Post-Russia Sanctions (2021–2024) / E. Soltani // Voronoi by Visual Capitalist : [сайт]. - 2025. - May 21. - URL: <https://www.voroiapp.com/markets/-EU-Crude-Oil-Imports-Major-Shifts-Post-Russia-Sanctions-20212024-1521> (дата обращения: 03.12.2025). - Текст : электронный.
4. ЕС сократил импорт нефти до исторического минимума // РИА Новости. - 2025. - 18 августа. - URL: <https://ria.ru/20250818/import-2036081316.html> (дата обращения: 03.12.2025). - Текст : электронный.
5. Синцова, Н. Евросоюз полностью прекратил закупки российского угля / Н. Синцова, И. Ткачёв // РБК : [сайт]. - 2022. - 10 августа. - URL: <https://www.rbc.ru/politics/10/08/2022/62e229b39a794791f3187fe3> (дата обращения: 03.12.2025). - Текст : электронный.
6. Акулов, А. В Европе назвали предпосылку для «новой эры» энергонезависимости / А. Акулов // Lenta.Ru : [сайт]. - 2025. - 3 декабря. - URL: <https://lenta.ru/news/2025/12/03/v-evrope-nazvali-predposylku-dlya-novoy-ery-energonezavisimosti/> (дата обращения: 03.12.2025). - Текст : электронный.
7. Барсуков, Ю. Отгазники / Ю. Барсуков // Коммерсантъ : [сайт]. - 2023. - 14 апреля. - URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5928636> (дата обращения: 23.11.2025). - Текст : электронный.
8. Федотова, М. ЕС и Азербайджан договорились удвоить мощности Южного газового коридора / М. Федотова // Коммерсантъ : [сайт]. - 2022. - 18 июля. - URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5469452> (дата обращения: 22.11.2025). - Текст : электронный.
9. Норвегия увеличит поставки газа в Евросоюз // РИА Новости. - 2022. - 23 июня. - URL: <https://ria.ru/20220623/gaz-1797651159.html> (дата обращения: 22.11.2025). - Текст : электронный.

10. Алифирова, Е. ЕС, Израиль и Египет подписали меморандум о взаимопонимании по поставкам газа в Европу / Е. Алифирова // Neftegaz.RU : [сайт]. - 2022. - 15 июня. - URL: <https://neftegaz.ru/news/transport-and-storage/740848-es-izrail-i-egipet-podpisali-memorandum-o-vzaimoponimanii-po-postavkam-gaza-v-evropu/> (дата обращения: 23.11.2025). - Текст : электронный.
11. Jaller-Makarewicz, A.-M. EU Gas Flows Tracker / A.-M. Jaller-Makarewicz // Institute for Energy Economics and Financial Analysis (IEEFA) : [сайт]. - September 2025. - URL: <https://ieefa.org/eu-gas-flows-tracker> (дата обращения: 29.11.2025). - Текст : электронный.
12. Добрунов, М. Евросоюз сократил закупки СПГ / М. Добрунов // РБК : [сайт]. - 2024. - 6 мая. - URL: <https://www.rbc.ru/business/06/05/2024/66386b7a9a79470fa51f8894> (дата обращения: 25.11.2025). - Текст : электронный.
13. Ануфриева, М. Немецкая компания в течение 20 лет будет закупать СПГ у экспортера из США / М. Ануфриева // РБК : [сайт]. - 2022. - 21 июня. - URL: https://www.rbc.ru/quote/news/short_article/62b1aac69a7947b351d39eb6 (дата обращения: 23.11.2025). - Текст : электронный.
14. Гончаренко, А. Катар подписал контракт на поставки СПГ в Германию с 2026 года / А. Гончаренко // Neftegaz.RU : [сайт]. - 2022. - 29 ноября. - URL: <https://neftegaz.ru/news/spg-szhizhenny-prirodnuy-gaz/760668-katar-podpisal-kontrakt-na-postavki-spg-v-germaniyu-s-2026-goda/> (дата обращения: 23.11.2025). - Текст : электронный.
15. Паршинова, П. QatarEnergy и TotalEnergies подписали два долгосрочных контракта на поставку СПГ во Францию / П. Паршинова // Neftegaz.RU : [сайт]. - 2023. - 11 октября. - URL: <https://neftegaz.ru/news/spg-szhizhenny-prirodnuy-gaz/797558-kompanii-qatarenergy-i-totalenergies-podpisali-dva-dolgosrochnykh-soglasheniya-na-postavku-spg-vo-fr/> (дата обращения: 24.11.2025). - Текст : электронный.
16. QatarEnergy и Shell подписали контракты на поставку до 3,5 млн т СПГ в год в Нидерланды // INTERFAX.RU. - 2023. - 18 октября. - URL: <https://www.interfax.ru/world/926429> (дата обращения: 24.11.2025). - Текст : электронный.
17. Eni заключила с QatarEnergy соглашение на 27 лет о поставках СПГ в Италию // INTERFAX.RU. - 2023. - 23 октября. - URL: <https://www.interfax.ru/business/927124> (дата обращения: 24.11.2025). - Текст : электронный.
18. Энергетическая дипломатия и экономика энергетики : монография / А. А. Серегина, О. Е. Василенко, Ю. К. Харакоз [и др.]. – Москва : Квант Медиа, 2025. – 330 с. – ISBN 978-5-605-26658-7.

19. Секачева, А. Б. Энергетический фактор в отношениях ЕС со странами Северной Африки в контексте Зеленого курса / А. Б. Секачева // Проблемы национальной стратегии. – 2025. – № 1(88). – С. 156-179. – DOI 10.52311/2079-3359_2025_1_156.
20. Серегина, А. А. Проблемы и перспективы устойчивого развития мировой энергетики / А. А. Серегина, А. Б. Секачева. – Москва : Квант Медиа, 2024. – 150 с. – ISBN 978-5-605-18315-0.
21. Секачева, А. Б. Современное состояние энергетических отношений Евросоюза со странами Северной Африки и перспективы их развития / А. Б. Секачева // Вестник Дипломатической академии МИД России. Россия и мир. – 2024. – № 1(39). – С. 93-109.

РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

УДК 658.7

Кононов А.Н., Федько Н.В. Бифуркация каналов дистрибуции в eCommerce: структурные изменения и устойчивость логистических цепочек

Bifurcation of distribution channels in eCommerce: structural changes and resilience of supply chains

Кононов А.Н.,

канд. экон. наук,

доцент кафедры «Экономика и финансы»,

Ростовский государственный университет путей сообщения

Федько Н.В.,

старший преподаватель кафедры «Экономика и финансы»,

Ростовский государственный университет путей сообщения

Kononov A.N.,

Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor of the Department of Economics and Finance,

Rostov State Transport University

Fedko N.V.,

Senior Lecturer of the Department of Economics and Finance,

Rostov State Transport University

Аннотация. Статья представляет собой анализ структурных дисбалансов, индуцируемых в секторе eCommerce институциональными пробелами и агрессивными стратегиями ценового демпинга со стороны доминирующих цифровых платформ. В фокусе исследования – генезис указанных перекосов, детерминирующих бифуркацию товаропроводящих каналов и вытеснение традиционных рыночных операторов. Центральное место занимает оценка долгосрочных макроэкономических последствий, включая размывание конкурентной среды, трансформацию структуры логистических и транзакционных издержек. Эмпирический анализ подтверждает формирование ключевых точек уязвимости в логистических сетях, непосредственно связанных с доминированием платформ. Авторы аргументируют, что эволюция платформенных бизнес-моделей объективно ведет к усилению асимметрии и патологической зависимости продавцов, а также к концентрации контроля над ключевыми узлами цепей поставок. В качестве вывода обосновывается императив разработки адресных регуляторных механизмов, нацеленных на восстановление конкурентного равновесия и обеспечение долгосрочной устойчивости логистических систем.

Ключевые слова: eCommerce, логистические цепочки, структурные диспропорции, ценовой демпинг, конкуренция на рынке, регуляторная политика.

Abstract. The article provides an analysis of the structural imbalances induced within the eCommerce sector by institutional gaps and aggressive price-dumping strategies employed by dominant digital platforms. The research focuses on the genesis of these distortions, which determine the bifurcation of distribution channels and the displacement of traditional market operators. Central to the study is an assessment of long-term macroeconomic consequences, including the undermining of the competitive landscape and the transformation of logistics and transaction cost structures. Empirical analysis confirms the formation of critical weak links within logistics networks, directly linked to platform dominance. The authors argue that the evolution of platform business models objectively leads to increased asymmetry and pathological supplier dependency, as well as a concentration of control over critical supply chain nodes. In conclusion, the imperative for developing targeted regulatory mechanisms aimed at restoring competitive equilibrium and ensuring the long-term resilience of logistics systems is substantiated.

Keywords: *eCommerce, supply chains, structural imbalances, predatory pricing, market competition, regulatory policy.*

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

Целью настоящего исследования является анализ структурных дисбалансов в сфере eCommerce, порождаемых институциональными пробелами и стратегиями ценового демпинга доминирующих платформ, и оценка их долгосрочного воздействия на конкурентную среду, логистику и предпринимательство. Актуальность темы обусловлена формированием глубокой асимметрии, при которой формальное равенство условий воспроизводит реальное неравенство, ведущее к вытеснению традиционных операторов, росту издержек и концентрации рыночной власти. Это определяет необходимость изучения эволюции данных цепей поставок и разработки регуляторных мер для обеспечения устойчивости рынка.

Отсутствие единых требований к участникам eCommerce, дифференцированных по правовому статусу и масштабу деятельности, формирует правовой вакуум. Это приводит к ситуации, когда отдельные категории продавцов, действуя на формально равных условиях, несут несоразмерные регуляторные и фискальные обязательства, создавая тем самым структурный дисбаланс в конкурентной среде.

Следовательно, складывающаяся институциональная конфигурация ведет к бифуркации товаропроводящих каналов: формируется прозрачный сегмент, несущий полную налоговую нагрузку (классические дистрибьюторские и розничные сети), и непрозрачный, функционирующий в условиях регуляторных лакун (связка «серый импортер – продавец на УСН – маркетплейс – пункт выдачи заказов на УСН») [1, с. 45]. Наблюдаемое структурное вытеснение традиционных операторов, релевантное, в частности, для сегментов книжной и детской розницы, выступает прямым следствием указанной диспропорции. Таким образом, декларируемая модель «равных возможностей» на практике транслируется в воспроизводство институционального неравенства, что актуализирует задачу исследования генезиса доминирующих бизнес-моделей.

Ключевым проявлением данной тенденции является агрессивное ценообразование, наиболее репрезентативно реализуемое, например, платформой «СберМегаМаркет». Его стратегической целью выступает не максимизация текущей прибыли, а системная экспроприация финансовых ресурсов конкурентов с последующей монополизацией электронной торговли как канала дистрибуции. Необходимым условием для этого служит фундаментальная асимметрия ресурсов:

чистая прибыль группы «Сбербанк» (1,493 трлн руб. за 2023 г.) сопоставима с совокупным оборотом ключевого конкурента Ozon, что де-факто нивелирует возможность ценовой конкуренции [2]. Цены искусственно занижаются на 30-40% посредством кросс-субсидирования, формируя искаженный спрос.

Указанная демпинговая модель, по своей сути, не является долгосрочно устойчивой вне контекста структурной трансформации рынка. Ее жизнеспособность ограничена периодом сохранения доступа к масштабируемым источникам капитала. По мере консолидации рыночной доли, усиления рыночной власти и роста зависимости продавцов от инфраструктуры платформы, ценовая политика претерпевает трансформацию: субсидии редуцируются, а комиссионные и стоимость сопутствующих сервисов возрастают, что, в конечном итоге, приводит к реверсивному эффекту – росту конечных цен для потребителя и сокращению маржинальности у продавцов.

Косвенным, но значимым следствием является провоцирование инфляции издержек на сопряженных рынках – труда и рекламы, – что создает дополнительное диспропорциональное давление на финансовые ресурсы конкурирующих субъектов [2].

Таким образом, формируется комплексное давление, при котором соперничающие платформы и eCommerce в целом сталкиваются с рядом вызовов: вынужденное снижение доходности из-за необходимости соответствия демпинговым ценам; рост операционных расходов на персонал и одновременное увеличение затрат на привлечение клиентов, что подтверждается прецедентом с «Яндекс.Такси» [2].

В конечном счете, такая тактика ведет к структурным изменениям на рынке. Более слабые игроки либо покидают его, либо вынуждены консолидироваться, в том числе под рыночным контролем платформы [3, с. 70]. Достигнув доминирующего положения, платформа-победитель получает возможность не только диктовать цены в долгосрочной перспективе, но и перестраивать под себя всю цепочку создания стоимости, включая отношения с поставщиками и логистическими операторами. Развитие логистических сервисов доставки из Китая означает формирование работающей экосистемы, обслуживающей потребности маркетплейсов, институционально-рыночный вес которых в интернет-торговле неуклонно увеличивается, несмотря на замедление динамики роста площадок.

Долгосрочные последствия иллюстрирует исследование, проведенное аналитическим центром «Аналитика. Бизнес. Право» [4]. Упомянутый прогноз, предсказывающий концентрацию 85% рынка электронной торговли России в руках маркетплейсов к 2028 году, базируется на экстраполяции текущих трендов и сценарном моделировании. Центральным выводом исследования является тезис о прямой корреляции между неограниченным субсидированием и формированием олигополистической структуры рынка. Авторы аргументируют это тем, что агрессивные

скидки снижают валовую маржу конкурентов на 40%, делая их деятельность экономически нецелесообразной. Последовательная реализация данной стратегии, структурированная на три этапа – демпинг, вытеснение конкурентов и последующее повышение комиссий, – ведет к системному ослаблению экосистемы eCommerce, что выражается в сокращении числа игроков, сужении товарного ассортимента, снижении инновационной активности и, как итоге, росте цен для потребителей после фазы демпинга и консолидации рынка. Данный прогноз согласуется с классическими экономическими моделями, описывающими переход от конкурентного рынка к олигополии [5, с. 161].

Динамика концентрации рынка в eCommerce определяется не только масштабом платформ, но и способностью предпринимательского сектора развивать автономные бизнес-модели [6]. В отсутствие соответствующих институциональных условий рынок может эволюционировать в сторону монополизированной структуры, где экономический рост сопровождается снижением предпринимательского разнообразия и концентрацией контроля над цепями создания стоимости.

Эволюция бизнес-модели платформ предполагает переход от ценового стимулирования к монетизации контроля через рост комиссий и навязывание платных услуг. Фактическая фискальная нагрузка на продавца достигает 30-55% выручки [7], что ставит под сомнение эффективность данного канала для малого и среднего предпринимательства. При этом совокупные транзакционные издержки, в особенности для низкомаржинальных продавцов, делают экономику их операций крайне нестабильной [8, с. 26].

Таким образом, рост комиссий представляет собой не изолированный процесс, а элемент структурного давления на предпринимателей, формирующий зависимость бизнеса от платформенной инфраструктуры и ограничивающий возможности для автономного развития. В условиях высокой концентрации рынка и ограниченности альтернативных каналов сбыта повышение стоимости работы на маркетплейсе становится системным фактором перераспределения маржи в пользу платформы, снижая устойчивость предпринимательской среды в целом.

Эмпирические данные позволяют составить портрет типичного продавца: это малый бизнес с короткой историей работы (2-3 года), часто концентрирующийся на одной площадке (Wildberries – 49,5%) в сегментах с низкими барьерами входа, таких как одежда и косметика, и использующий модель перепродажи импорта [9]. Системная уязвимость такого профиля подтверждается данными опросов: 35% респондентов считают маркетплейсы препятствием для развития, а 20% планируют уйти в собственный онлайн-магазин, что свидетельствует о поиске альтернатив [11]. При этом лишь 28% не планируют менять текущую бизнес-модель, в то время как остальные 72%

активно рассматривают иные пути, включая выход на новые площадки или открытие офлайн-точек [11]. Следовательно, формируется порочный круг: высокая платформенная нагрузка лишает продавца финансовых ресурсов, необходимых для развития, что, в свою очередь, усиливает его зависимость от данного канала сбыта как единственно доступного [7].

Итак, маркетплейсы расширяют торговую активность, но не стимулируют институциональное развитие предпринимательства. Данный эффект является следствием не только рыночной динамики, но и структурных особенностей распределения контроля над инфраструктурой продаж, доступом к данным и механизмами регулирования конкуренции внутри платформы.

Проведенное нами исследование позволило достичь поставленной цели, всесторонне проанализировав структурные дисбалансы в сфере eCommerce. Агрессивное ценообразование ведущих маркетплейсов представляет собой инструмент стратегической экспансии, создающий устойчивую асимметрию в распределении доходов и финансовой устойчивости участников рынка. Субъекты малого и среднего предпринимательства несут основное бремя операционных издержек, что ограничивает их потенциал для автономного масштабирования и формирует высокую степень платформенной зависимости. Динамика логистических и транзакционных издержек является критическим фактором, определяющим рентабельность канала сбыта и устойчивость цепочек поставок. Ключевым условием обеспечения долгосрочной конкурентной динамики и устойчивости рынка является совершенствование институциональных условий через внедрение прозрачных регуляторных механизмов, направленных на нивелирование структурных диспропорций.

Библиографический список

1. Кац Б. Маркетинговая операция на триллионы рублей. / Б. Кац // Аналитический журнал «Монокль». 2025. № 6 (1374). С. 44–49.
2. Муртазин Э. Стратегия на истощение конкурентов, что делает «МегаМаркет» // Официальный портал Mobile-Review.com. URL: <https://mobile-review.com/all/articles/misc/strategiya-na-istoshhenie-konkurentov-chto-delaet-megamarket/> (дата обращения: 17.09.2025).
3. Михайлюк М. В. Интернет-торговля и логистика российского e-commerce в современной фазе развития рынка: экономика роста цифровых платформ в 2020-2025 гг. / М. В. Михайлюк // Экономические науки. 2021. № 205. С. 69–74. DOI 10.14451/1.205.69.
4. Одинцов Е. К 2028 году маркетплейсы могут занять более 85% онлайн-торговли России // Общественно-политическое аналитическое интернет-издание

«Газета.ру». URL: <https://www.gazeta.ru/social/news/2025/07/26/26353358.shtml> (дата обращения: 17.09.2025)

5. Ельцов С. В. Разрушение традиционных торговых цепочек в результате несанкционированного демпинга маркетплейсов. / С. В. Ельцов // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2023. № 4. С. 160–165. DOI 10.37984/2076-9288-2023-4-160-165.

6. Рахимбердиев А. Как маркетплейсы забирают 40% выручки, и почему я все равно буду там торговать // Исследование интернет-издания «VC.ru». URL: <https://vc.ru/marketplace/1857156-kak-marketpleisy-zabirayut-40-vyruchki-i-pochemu-ya-vse-ravno-budu-tam-torgovat> (дата обращения: 20.09.2025).

7. Муртазин Э. Будущее маркетплейсов в России – невыгодные цены для продавца и покупателя // Официальный портал Mobile-Review.com. URL: <https://mobile-review.com/all/articles/analytics/budushhee-marketplejsov-v-rossii-nevygodnye-czeny-dlya-prodavcza-i-pokupatelya/> (дата обращения: 23.09.2025).

8. Коваленкова О. Г. Асинхронность роста производства и торговли как фактор институционального напряжения в обменно-распределительном механизме товарного сектора экономики. / О. Г. Коваленкова, С. Н. Резников, В. М. Богатырь // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2022. № 11(150). С. 23–30.

9. Вирин Ф. Исследование селлеров универсальных маркетплейсов 2025 // Официальный портал Агентства маркетинговых исследований Data Insight. URL: https://datainsight.ru/DI_marketplaces_sellers (дата обращения: 27.09.2025).

10. Маник В. Ритейл-медиа – новый статус маркетплейсов и омниканальных ритейлеров // Официальный портал Merchandising.ru. URL: <https://merchandising.ru/infobank/articles/riteyl-media-novyuy-status-marketplejsov-i-omnikanalnykh-riteylerov/> (дата обращения: 28.09.2025).

11. Бахарев И. Каждый пятый селлер планирует запуск онлайн-магазина // Журнал об электронной коммерции «E-pepper». URL: <https://e-pepper.ru/news/kazhdyy-pyatyy-seller-planiruet-zapusk-onlayn-magazina.html> (дата обращения: 27.09.2025).

УДК 33

Корсиков А.А., Высоцкая Е.В. Анализ развития социальной инфраструктуры в Свердловской области на 2025 год

Analysis of social infrastructure development in the Sverdlovsk region for 2025

Корсиков Антон Андреевич,

студент 2 курса магистратуры,
Уральский государственный экономический университет, кафедра Государственного и
муниципального управления
Россия, г. Екатеринбург

Высоцкая Елена Витальевна,

студент 2 курса магистратуры,
Уральский государственный экономический университет, кафедра Государственного и
муниципального управления
Россия, г. Екатеринбург

Korsikov Anton Andreevich,
2nd year graduate student,
Ural State University of Economics, Department of State and Municipal Management
Russia, Yekaterinburg

Vysotskaya Elena Vitalievna,
2nd year graduate student,
Ural State University of Economics, Department of State and Municipal Management
Russia, Yekaterinburg

Аннотация. В данной статье рассматриваются результаты развития социальной инфраструктуры Свердловской области, которая охватывает различные сферы жизни населения – наука, культура и спорт. Даются рекомендации по данной теме, опираясь на статьи некоторых социологов. Формулируется заключение, что развитие социальной инфраструктуры Свердловской области характеризуется положительной динамикой, однако существуют проблемы, связанные с длительностью процессов проектирования и строительством отдельных объектов.

Ключевые слова: социальная инфраструктура, сфера спорта, сфера культуры, сфера науки, проблемы, рекомендации, динамика развития.

Abstract. This article examines the results of the development of the social infrastructure of the Sverdlovsk region, which covers various spheres of life of the population – science, culture and sports. Recommendations on this topic are given, based on the articles of some sociologists. The conclusion is formulated that the development of the social infrastructure of the Sverdlovsk region is characterized by positive dynamics, however, there are problems associated with the duration of the design and construction processes of individual facilities.

Keywords: social infrastructure, sports, culture, science, problems, recommendations, development dynamics.

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

За два прошедших столетия содержание категории «социальная сфера» прошло значительную эволюцию в мировой философской и экономической науке. Ее краткому описанию посвящена работа Ю.Л. Балюшиной [2]. Она анализирует ряд существующих

подходов к определению содержания социальной сферы, соглашаясь при этом с К. Марксом, что это - определенная часть общественной жизни, связанная с воспроизводством человека в физическом и духовном плане. Л.Х. Шокарова [13] понимает под социальной сферой целостную подсистему общества, порожденную потребностью в воспроизводстве субъектов общественных и производственных отношений. Аналогичной точки зрения придерживаются Т.А. Заславская [6], Ю.Е. Волков [4], Ю.Ю. Лихнович [10].

Т.П. Лысенко понятие «социальная сфера» рассматривает с тех же позиций, но гораздо шире: как «...особый срез общественной жизни в экономике, политике, культуре, идеологии, отражение того в каждой их них, что касается конкретных человеческих потребностей и интересов, а также деятельность государственных и негосударственных структур управления по формированию условий обеспечения жизнедеятельности человека в рамках социальных стандартов» [5]. По сути дела, автор указывает на социальный, экономический и политический аспекты этого понятия, что нашло отражение также в работах А.Н. Аверина [1] и В. Н. Ковалева [8].

В настоящее время более узко этот термин трактует Современный экономический словарь, где под социальной сферой понимается «...совокупность отраслей, предприятий, организаций, непосредственным образом связанных и определяющих образ и уровень жизни людей, их благосостояние и потребление» [12]. У его авторов довольно много единомышленников, в частности, можно назвать Н.А. Волгина [3], Ю.Н. Казакова, Б.С. Мовчана [7].

Подобную функциональную окраску придают содержанию понятия «социальная сфера» авторы учебного пособия «Управление в социальной сфере» И.П. Лаврентьева, В.В. Кузнецов и В.В. Григорьев, представляя последнюю в виде системы взаимосвязей отраслей, деятельность которых направлена на развитие человеческого потенциала и улучшение качества жизни населения [9].

По данным плана с сайта Министерства инвестиций и развития Свердловской области создания инфраструктуры Свердловской области с 2020-2025 год было запланировано около 153 объектов социальной инфраструктуры.

Развитие социальной инфраструктуры Свердловской области охватывает различные сферы жизни населения – наука, культура и спорт. Из представленной таблицы видно, что проекты распределены неравномерно по территориям региона и сферам деятельности. Некоторые объекты успешно завершены, другие находятся в стадии строительства или перенесены на поздний срок. Мы проанализировали результаты и вывели детализацию, распределив на группы: наука, культура, спорт.

Таблица 1

Развитие проектов социальной инфраструктуры в сфере науки в Свердловской области за 2020-2025 год¹

Название проекта	Место реализации	Статус
Строительство школы на 1275 мест в р.п. Верхняя Синячиха	муниципальное образование Алапаевское	Выполнено
Строительство детского сада на 90 мест в замен ветхого в с. Сажино	Артинский городской округ	Не выполнено
Строительство новой школы в 5 мкр., г. Березовский, ул. Спортивная, 9	Березовский городской округ	Выполнено
Строительство МОУ СОШ на 500 мест по адресу: Свердловская область, Белоярский район, с. Косулино, ул. Ленина	Белоярский городской округ	Выполнено
Строительство детского сада на 135 мест по адресу: Свердловская обл., пгт. Верхнее Дуброво, ул. Рябиновая, д. 2а	городской округ Верхнее Дуброво	Выполнено
Строительство школы в р.п. Сосьва	Сосьвинский городской округ	Перенос срока на 3 квартал 2026 года
Строительство здания школы с детским садом в с. Киргишаны Бисертского городского округа	Бисертский городской округ	Перенос срока на сентябрь 2026 г.
Реконструкция здания «МАОУ СОШ № 22»	городской округ Верхняя Пышма	Перенос срока на сентябрь 2026 г.
Строительство МБОУ «Исовская образовательная школа» на 550 мест, по адресу: Свердловская обл., пос. Ис	Муниципальное образование Нижнетуринский городской округ	Перенос срока на сентябрь 2026 г.
Строительство общеобразовательной организации на 1500 мест в квартале улиц Юбилейная – Сварщиков – просп. Успенский г. Верхняя Пышма	городской округ Верхняя Пышма	Перенос срока на июль 2028 г.
Строительство общеобразовательной школы на 500 мест в мкр. 6	городской округ "Город Лесной"	Перенос срока на сентябрь 2026 г.
Строительство школы на 132 учащихся с детским садом на 40 мест в пос. Сосновка городского округа Карпинск	городской округ Карпинск	Выполнено
Строительство начальной школы на 400 мест (около школы № 6)	городской округ Красноуральск	Выполнено
Строительство нового здания образовательной организации "Муниципальное казенное общеобразовательное учреждение «Нижнеиргинская средняя общеобразовательная школа» мощностью 150 мест	муниципальное образование Красноуфимский округ	Выполнено
Строительство здания школы на 1200 в жилом районе «Александровский» (2 очередь)	Город Нижний Тагил	Не выполнено (в процессе исполнения)
Строительство ДОУ на 135 мест в южной части г. Богдановича	городской округ Богданович	Выполнено
Строительство общеобразовательной организации на 500 мест по адресу: Свердловская обл., пос. Билимбай	городской округ Первоуральск	Выполнено
Строительство ШКОЛЫ на 1000 мест по ул. Бахтеева, д. 25	городской округ Среднеуральск	Выполнено

¹ Составлено автором по: [11, с. 24].

На основе таблицы 1, мы видим, что большинство образовательных объектов реализованы либо близятся к выполнению сроков завершения. Однако ряд крупных школ и детских садов переносится на будущие годы, что свидетельствует о сложности в своевременном завершении работ.

Таблица 2

Развитие проектов социальной инфраструктуры в сфере культуры в Свердловской области за 2020-2025 год²

Название проекта	Место реализации	Статус
Строительство здания музея в г. Артемовский	Артемовский городской округ	В процессе исполнения
Строительство Дома культуры р.п. Дружинино	Нижне-сергинский муниципальный район	Выполнено
Строительство гастрольного театра на 520 зрительских мест	городской округ Верхняя Пышма	Выполнено
Благоустройство Верхнепышминского парка культуры и отдыха «Манин парк»	городской округ Верхняя Пышма	Выполнено
Реконструкция парка культуры и отдыха (II очередь)	городской округ "Город Лесной"	Выполнено
Благоустройство общественной территории "Площадь Быкова"	городской округ Нижняя Салда	Выполнено
Благоустройство общественной территории (Пешеходная аллея от ул. Свердлова до Дома Быта (8 мкр. д. 6))	Качканарский городской округ	Выполнено
Строительство Центра Культуры в г. Кировграде	Кировградский городской округ	Выполнено
Благоустройство общественной территории г. Тавде – «Парк Победы»	Тавдинский городской округ	Выполнено
Строительство культурно-досугового учреждения модульного типа на 120 посадочных мест в дер. Елань Талицкого района Свердловской области	Талицкий городской округ	Выполнено
Реставрация комплекса «Музей-завод истории развития техники черной металлургии»	город Нижний Тагил	Выполнено
Строительство детского центра культуры	город Нижний Тагил	Выполнено (декабрь 2024 г.)
Комплексное благоустройство набережной р. Уфа	городской округ Красноуфимск	Не выполнено

В таблице 2 большая часть культурных проектов реализуется своевременно и качественно. Выделяется завершение реставрации музейного комплекса в Нижнем Тагиле и создание культурного пространства в сельских территориях. Но некоторые крупные проекты, такие как комплексное благоустройство набережных, остаются незавершенными.

² Составлено автором по: [11, с 24].

Таблица 3

Развитие проектов социальной инфраструктуры в сфере спорта в Свердловской области за 2020-2025 год³

Название проекта	Место реализации	Статус
Реконструкция стадиона "Локомотив"	Артемовский городской округ	Выполнено
Реконструкция стадиона, расположенного по адресу: Свердловская обл., пгт. Верхнее Дуброво, ул. Свободы, д. 23	городской округ Верхнее Дуброво	Выполнено
Строительство спортивного ядра	городской округ Верхотурский	Выполнено (ноябрь 2024 г.)
Реконструкция футбольного поля в пгт. Бисерт по адресу: Свердловская обл., Нижнесергинский район, пгт, Бисерт ул. Дзержинского, д. 2а	Бисертский городской округ	Выполнено
Строительство объекта «Дворец самбо» в г. Верхняя Пышма	городской округ Верхняя Пышма	Выполнено
Проектирование и строительство Дворца водных видов спорта в г. Верхняя Пышма	городской округ Верхняя Пышма	Выполнено
Строительство спортивного комплекса	Верхнесалдинский городской округ	Выполнено
Строительство крытого плавательного бассейна по адресу: Свердловская обл., г. Нижняя Тура, ул. Скорынина, д. 5	городской округ Нижняя Тура	Выполнено
Строительство лыжероллерной трассы	городской округ Верхняя Пышма	Выполнено
Строительство универсального спортивного комплекса с искусственным льдом	городской округ «Город Лесной»	Выполнено (октябрь 2024 год)
Строительство дворца единоборств	Качканарский городской округ	Выполнено
Строительство Ледового дворца спорта	Качканарский городской округ	Выполнено (март 2024 г.)
Строительство физкультурно-оздоровительного комплекса (Ледовый дворец)	городской округ Краснотурьинск	Выполнено (октябрь 2022 г.)
Строительство специализированного спортивного зала для занятий спортивными единоборствами	городской округ Красноуфимск	Выполнено (сентябрь 2023 г.)

В таблице 3 представлены проекты спортивной инфраструктуры выполнены практически полностью и эффективно внедряются на практике. Завершение спортивных комплексов демонстрирует стремление власти обеспечить доступ жителей к современным условиям для занятия спортом и физической культурой.

Для расчета процента выполнения проанализируем данные по каждому направлению отдельно и далее сделаем общий итог.

³ Составлено автором по: [11, с. 24].

Анализ направления «Наука»: всего объектов: 13 завершено: 8, недостроенных/задержанных: 5.

Процент выполнения = $8/13 \times 100\% \approx 61.54\%$ $13/13 \times 100\% \approx 100\%$.

Анализ направления «Культура»: всего объектов: 12, завершено: 10, недостроенных/задержанных: 2.

Процент выполнения = $10/12 \times 100\% \approx 83.33\%$ $12/12 \times 100\% \approx 100\%$.

Анализ направления «Спорт»: всего объектов: 14, завершено: 14, недостроенных/задержанных: 0.

Процент выполнения = $14/14 \times 100\% = 100\%$ $14/14 \times 100\% = 100\%$.

Общий итог: суммарное количество объектов: $13+12+14=39$ $13+12+14=39$.

Суммарное количество выполненных объектов: $8+10+14=32$ $8+10+14=32$.

Общий процент выполнения: $32/39 \times 100\% \approx 82.05\%$ $39/39 \times 100\% \approx 100\%$.

Итоги анализа:

- наиболее успешное направление – «Спорт», все объекты завершены (100%100%);
- средние показатели наблюдаются в направлении «Культура» (83.33%83.33%), где два объекта остались невыполненными;
- худшие показатели отмечены в сфере «Наука» (61.54%61.54%) из-за значительного числа переноса сроков или неполного завершения объектов.

Некоторые рекомендации для дальнейшей реализации проектов:

- большинство проектов социальных учреждений, особенно образовательных, культурологических и спортивных, завершается вовремя или с небольшим отставанием. Это подтверждает стабильность финансирования и реализацию государственных обязательств перед населением;
- необходимо усилить контроль над проектами, сроки реализации которых были значительно отложены, поскольку задержка оказывает негативное влияние на качество образования и доступность культурной среды;
- проекты благоустройства общественных пространств активно поддерживаются местными властями, создавая комфортные условия проживания для граждан;
- рекомендуется уделить внимание проектам реконструкции существующих зданий и сооружений, поскольку их состояние часто требует немедленного вмешательства для поддержания нормального функционирования.

Таким образом, развитие социальной инфраструктуры Свердловской области характеризуется положительной динамикой, однако существуют проблемы, связанные с длительностью процессов проектирования и строительством отдельных объектов.

Для решения этих проблем важно развивать взаимодействие между органами местного самоуправления и государственными структурами, обеспечивая прозрачный процесс планирования и контроля качества выполняемых работ.

Библиографический список

1. Аверин, А. Н. Социальная политика и подготовка управленческих кадров : учебное пособие / А. Н. Аверин. – Москва : Дашков и К, 2006. – 280 с.
2. Балюшина, Ю. Л. Трансформация категории «социальная сфера» в истории философской и социально-политической мысли России на рубеже XX–XXI вв. / Ю. Л. Балюшина // Философские науки. – 2013. – № 9-2(16). – С. 60-61.
3. Волгин, Н. А. Социальная политика / Н. А. Волгин. – Москва : Экзамен, 2003. – 736 с.
4. Волков, Ю. Е. Социальные отношения и социальная сфера / Ю. Е. Волков // Социологические исследования. – 2003. – № 4. – С. 34-42.
5. Джафарова, С. А. Теоретические аспекты понятия «Социальная инфраструктура» [Электронный ресурс] / С. А. Джафарова // Экономические науки. – 2016. – URL: <https://ecsn.ru/> (дата обращения: 15.03.2025).
6. Заславская, Т. А. Социальная трансформация российского общества: Деятельностно-структурная концепция / Т. А. Заславская. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Дело, 2003. – 568 с.
7. Казаков, Ю. Н. Развитие социальной инфраструктуры экономических регионов / Ю. Н. Казаков, Б. С. Мовчан. – Москва : Наука, 1991. – 141 с.
8. Ковалев, В. Н. Социология управления социальной сферы / В. Н. Ковалев. – Москва : МГСУ, 2003. – 116 с.
9. Лаврентьева, И. П. Социальная политика и управление в социальной сфере : учебное пособие / И. П. Лаврентьева, В. В. Кузнецов, В. В. Григорьев. – Ульяновск : УлГТУ, 2009. – 129 с.
10. Лихнович, Ю. Ю. Социальная сфера и социальная инфраструктура: подходы к определению / Ю. Ю. Лихнович // Проблемы экономики, финансов и управления производством : сборник научных трудов вузов России. – 2008. – № 25. – С. 304-310.
11. План создания инфраструктурных объектов Свердловской области на 2020-2025 годы [Электронный ресурс] // Министерство развития инвестиций и Свердловской области. – URL: (дата обращения: 10.04.2025).
12. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – Москва : ИНФРА-М, 1997. – 496 с.
13. Шокарова, Л. Х. Особенности социальной инфраструктуры и ее роль в формировании человеческого капитала в условиях депрессивности / Л. Х. Шокарова // Вестник Чебоксарского кооперативного института. – 2010. – № 1. – С. 86.

УДК 33

Мовсисян А.С. Факторы, влияющие на устойчивую конкурентоспособность предприятий в условиях цифровизации экономики

Factors influencing the sustainable competitiveness of enterprises in the context of digitalization of the economy

Мовсисян Артём Сасунович,

аспирант

Национальный исследовательский Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева, г. Саранск

Научный руководитель: **Гуськова Надежда Дмитриевна**

Доктор экономических наук, Профессор

Movsisyan Artem Sasunovich,

Postgraduate Student

National Research Mordovian State University named after N.P. Ogarev, Saransk

Academic Supervisor: Guskova Nadezhda Dmitrievna

Doctor of Economics, Professor

Аннотация. Целью исследования является выявление и систематизация факторов, формирующих устойчивую конкурентоспособность предприятий в условиях цифровизации экономики. В работе использованы методы структурного и сравнительного анализа, системный и институциональный подходы, а также обобщение результатов отечественных и зарубежных исследований в области стратегического управления и цифровой трансформации. В результате выделены три ключевых направления формирования устойчивой конкурентоспособности: внутренняя организация бизнеса, внешние рыночные связи и позиционирование, а также инновационно-адаптивный потенциал предприятия. Установлено, что наибольшее влияние на устойчивость оказывают комбинации организационной структуры, механизмов координации, инновационной активности и уровня цифровой зрелости, обеспечивающие адаптацию к изменяющимся условиям среды. Сделан вывод о том, что устойчивая конкурентоспособность формируется не за счёт отдельных факторов, а за счёт их динамического взаимодействия в контексте цифровой экономики.

Ключевые слова: устойчивая конкурентоспособность; цифровизация экономики; инновационно-адаптивный потенциал; конкурентные преимущества; стратегия развития предприятия; цифровая трансформация.

Abstract. The aim of this study is to identify and systematize the factors that shape the sustainable competitiveness of enterprises in the context of economic digitalization. The paper utilizes structural and comparative analysis methods, systems and institutional approaches, and summarizes the results of domestic and international research in the field of strategic management and digital transformation. Three key areas of sustainable competitiveness are identified: internal business organization, external market relations and positioning, and the enterprise's innovative and adaptive potential. It is established that the greatest impact on sustainability is exerted by combinations of organizational structure, coordination mechanisms, innovative activity, and the level of digital maturity, ensuring adaptation to changing environmental conditions. It is concluded that sustainable competitiveness is formed not by individual factors, but by their dynamic interaction in the context of the digital economy.

Keywords: sustainable competitiveness; economic digitalization; innovative and adaptive potential; competitive advantages; enterprise development strategy; digital transformation.

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

Введение

Устойчивая конкурентоспособность промышленных предприятий в условиях цифровизации формируется под влиянием сложного переплетения внутренних и внешних факторов, которые в своей совокупности создают уникальный комплекс конкурентных преимуществ. На первый план сегодня выходят не столько традиционные показатели эффективности, сколько способность предприятия адаптироваться к стремительным изменениям цифровой экономики [1, с. 20]. Внутренняя среда предприятия играет определяющую роль - современные производственные технологии, степень автоматизации процессов, внедрение цифровых решений типа промышленного интернета вещей или цифровых двойников становятся критически важными элементами конкурентоспособности. Не менее значимым является инновационный потенциал, выраженный не только в объемах инвестиций в исследования и разработки, но и в скорости коммерциализации инноваций, качестве патентного портфеля и эффективности системы управления знаниями.

В ходе анализа существующих представлений о факторах влияющих на устойчивую конкурентоспособность, удалось выделить три основных направления.

Первое направление: Внутренняя организация бизнеса

Рассмотрим основные внутренние факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия. В работе Устюжанина подробно представлены основные внутренние факторы, от которых стоит отталкиваться [2].

Фактор первый: форма организации бизнеса. К ключевым формам относятся унитарная, дивизиональная и адхократическая структуры [3]. Унитарная структура эффективна в стабильной среде за счёт концентрации ресурсов, однако по мере роста снижает гибкость и увеличивает административные издержки. Дивизиональная структура повышает адаптивность и устойчивость благодаря автономии подразделений, что подтверждается практикой крупных корпораций, но при неэффективной реализации может нарушать целостность деятельности. Адхократическая структура оптимальна в условиях высокой неопределённости и инновационной активности, однако на зрелых рынках уступает традиционным формам по уровню издержек.

Фактор второй: форма координации деятельности. Выделяются рыночная, иерархическая, сетевая и квазиерархическая формы координации [4]. Рыночная координация стимулирует инициативу, но сопровождается высокими транзакционными издержками. Иерархия обеспечивает концентрацию ресурсов и реализацию масштабных проектов, однако снижает вариативность решений и усиливает проблемы асимметрии информации [5]. Сетевые структуры основаны на доверии и согласовании,

что снижает транзакционные издержки и неопределённость внешней среды [6], но затрудняет внедрение инноваций. Квазиерархии сочетают элементы сети и иерархии, повышая коллективную эффективность, но усиливая зависимость участников от центрального агента.

Фактор третий: корпоративная культура. Корпоративная культура формирует ценностные ориентиры и модели поведения организации. Бюрократическая культура эффективна в стабильной среде, но ограничивает адаптивность. Рыночная и властная культуры повышают гибкость и инициативу, однако усиливают управленческие риски. Клановая культура упрощает управление персоналом, но сдерживает индивидуальную инициативу. Целевая и личностная культуры наиболее результативны в инновационных и проектных организациях, хотя сопровождаются нестабильностью связей и ростом издержек.

Фактор четвёртый: тип инновационной активности. Инновационная активность может проявляться в форме новаторства, быстрого или медленного заимствования. Новаторство обеспечивает временную монополию, но связано с высокими рисками. Быстрое заимствование сокращает затраты и ускоряет выход на рынок, сохраняя часть инновационных рисков, тогда как медленное заимствование минимизирует риски, но исключает получение первичных конкурентных преимуществ. Инновации подразделяются на поддерживающие и подрывные [7], при этом именно подрывные инновации формируют новые рынки и стратегические вызовы для лидеров.

Фактор пятый: структура затрат. В зависимости от преобладающих расходов выделяются производственные, провайдерские и поисковые компании. По мере роста бизнеса снижается себестоимость продукции, но возрастает доля накладных расходов, что отражает «парадокс бизнеса», описанный К. Кристенсеном [7]. Соотношение инвестиционных и текущих затрат оказывает существенное влияние на устойчивость и сроки окупаемости деятельности.

Фактор шестой: стратегия развития. Основными стратегиями являются фокусирование, переключение и диверсификация. Фокусирование обеспечивает устойчивую конкурентоспособность в рамках одного продукта, но уязвимо при технологическом устаревании отрасли. Переключение позволяет адаптироваться к смене жизненного цикла продукта, не гарантируя сохранения рыночной власти. Диверсификация снижает риски за счёт распределения деятельности между рынками, однако при ошибочной реализации может ослаблять конкурентные позиции.

Проведённый анализ показывает, что устойчивая конкурентоспособность формируется не отдельными факторами, а их изменяющимися комбинациями во взаимодействии с внешней средой.

Второе направление: Внешние рыночные связи и позиционирование.

Важным фактором устойчивости во внешней среде является имидж и репутация предприятия, формирующие доверие и лояльность контрагентов. Репутация рассматривается как нематериальный актив, укрепляющий устойчивость фирмы на рынке и повышающий её способность противостоять конкурентным шокам. Исследователи отмечают, что именно устойчивый имидж, основанный на качестве, инновационности и социальной ответственности, создаёт долгосрочный эффект доверия [8]. В подходе Портера данное положение соответствует концепции дифференциации — способности предприятия создавать уникальную ценность, трудно воспроизводимую конкурентами [9].

Следующим классификационным признаком выступает рыночная доля и клиентская база, которые количественно отражают степень закреплённости фирмы в отрасли. Стабильная рыночная доля свидетельствует о способности предприятия поддерживать конкурентное преимущество и снижать чувствительность к колебаниям конъюнктуры. В логике Портера, это соответствует формированию «стратегической позиции» (strategic positioning) — занятию устойчивого места в отраслевой структуре, где компания может сохранять прибыльность даже при усилении конкурентного давления [9; 10].

Не менее важным элементом устойчивого позиционирования является качество продукции и уровень сервисного обслуживания, обеспечивающие долгосрочную приверженность клиентов. Высокое качество, соответствие международным стандартам и развитая система послепродажного обслуживания формируют доверие и закрепляют устойчивое восприятие бренда. Как отмечают исследователи стратегического управления, качество — это не просто характеристика продукта, а элемент общей стратегии устойчивости, укрепляющий барьеры входа для конкурентов [10; 8].

Значимым классификационным признаком остаётся маркетинговая активность предприятия. Она включает рекламную политику, стратегию коммуникаций, развитие каналов сбыта, исследовательскую работу и управление взаимодействием с потребителем. Активная и последовательная маркетинговая деятельность не только формирует спрос, но и укрепляет восприятие бренда как устойчивого рыночного участника, в особенности используя клиентский опыт нового поколения [11 с. 15]. В теории конкурентных преимуществ это согласуется с принципом долгосрочного удержания клиента (customer retention), являющегося источником устойчивости конкурентной позиции [9; 12].

Таким образом, устойчивость конкурентоспособности предприятия во внешнем контуре определяется сбалансированным сочетанием позитивного имиджа,

устойчивой клиентской базы, высокого качества продукции и активной маркетинговой политики.

Третье направление: Инновационно-адаптивный потенциал

Третье направление факторов устойчивой конкурентоспособности связано со способностью предприятия к инновационному развитию и адаптации в условиях постоянных технологических и рыночных изменений [13, с. 19] В современных условиях турбулентности и глобальной конкуренции именно инновационно-адаптивный потенциал становится ключевым источником долгосрочной устойчивости, обеспечивая не только сохранение, но и расширение конкурентных преимуществ.

Классификация инновационно-адаптивных факторов включают несколько ключевых направлений.

Инновационная активность субъектов:

- экономическая мотивация к инновационной деятельности;
- спрос на инновационную продукцию;

Техническая и технологическая обеспеченность:

- износ основных фондов;
- наличие и доступность современного оборудования отечественного

производства;

Человеческий и кадровый фактор:

- наличие работников необходимых специальностей и квалификации;
- способность кадров к восприятию инноваций;
- деформированная возрастная структура; - внутрифирменная подготовка

кадров;

Финансово-кредитное и инвестиционное обеспечение:

- наличие источников финансирования;
- наличие и доступность инструментов финансирования;
- стоимость финансовых ресурсов;
- дисбаланс структуры инвестиций;
- снижение финансовой устойчивости;

Инфраструктурное обеспечение:

- наличие внутренних подразделений НИОКР в структуре предприятия;
- научно-техническая кооперация;
- обращение к внешним источникам информации

Нормативно-правовое обеспечение:

- государственное инновационное законодательство
- региональная инновационная, научнотехническая, промышленная политика [14,

с. 44].

Инвестиционная и исследовательская политика предприятия отражает уровень его вовлечённости в инновационную деятельность, включая НИОКР, разработку новых продуктов, технологий и организационных решений. По мнению П. Друкера, инновация — это не акт случайного творчества, а результат целенаправленного управленческого процесса, встроенного в стратегию организации [15]. Следовательно, устойчивость конкурентоспособности во многом зависит от способности менеджмента выстраивать непрерывный цикл «исследование – внедрение – диффузия», минимизируя временные лаги между идеей и рыночной реализацией.

Гибкость и скорость организационных изменений представляют собой ещё один ключевой критерий устойчивости. Организации, способные оперативно перестраивать свои бизнес-модели, структуры и процессы в ответ на изменения внешней среды, демонстрируют высокую адаптивную устойчивость [16]. Как отмечал Г. Минцберг, устойчивые компании отличаются не столько стабильностью структуры, сколько устойчивостью управленческих принципов, позволяющих сохранять внутреннее равновесие в процессе постоянных изменений [17].

В современном контексте особое значение приобретает цифровая трансформация и технологическая интеграция. Цифровизация позволяет не только оптимизировать процессы и повысить эффективность управления ресурсами, но и формирует новые модели взаимодействия с клиентами и партнёрами. Цифровая зрелость предприятия становится новым измерением устойчивой конкурентоспособности, поскольку обеспечивает возможность масштабирования, быстрого анализа данных и предиктивного управления рисками [18; 19]. Согласно исследованиям Всемирного экономического форума, цифрово-интегрированные компании обладают более высоким уровнем устойчивости к кризисам и быстрее восстанавливают конкурентные позиции после внешних шоков [20].

Заключение

Таким образом, инновационно-адаптивный потенциал представляет собой совокупность организационных, технологических и когнитивных возможностей предприятия, направленных на обновление, развитие и гибкое реагирование на вызовы среды. Устойчивость конкурентоспособности здесь обеспечивается не статичными преимуществами, а способностью к постоянному самосовершенствованию, обучению и технологической эволюции. Как подчеркивает М. Портер, долгосрочная устойчивость возможна лишь тогда, когда инновации становятся не реакцией на угрозу, а встроенным элементом стратегии и корпоративной культуры [9; 15; 18].

Библиографический список

1. Кунцман А. А. Специфика адаптации современных компаний к условиям цифровой экономики // Инновации. 2017. №9 (227). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-adaptatsii-sovremennyh-kompaniy-k-usloviyam-tsifrovoy-ekonomiki> (дата обращения: 24.01.2026).
2. Устюжанин Владимир Леонидович. "Факторы устойчивой конкурентоспособности организации" Вестник университета, по. 12, 2015, pp. 146-154.
3. Устюжанина Е. В. Формы интеграции бизнеса: взгляд с позиций институциональной теории // Вестник РЭУ им. Г.В. Плеханова. – 2015. – № 2. – С. 9–12.
4. Дементьев В. Е. Условия координации экономической деятельности как фактор формирования организационных структур // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2015. – № 2. – С. 25–26.
5. Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма. – СПб.: Лениздат, 1996. – 704 с.
6. Остром Э. Управляя общим. – М.: ИРИСЭН, 2010. – 447 с.
7. Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия. – М.: Дело, 2008. – 568 с.
8. Ремета А. А. Теоретические аспекты позиционирования товаров // Вестник РГЭУ РИНХ. 2019. №1 (65). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-pozitsionirovaniya-tovarov> (дата обращения: 21.01.2026).
9. Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – New York: Free Press, 2008.
10. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. // Journal of Management, 1991, Vol. 17(1), p. 99–120.
11. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетиаван И. Маркетинг 5.0: технологии для человечества / пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2021. — 272 с.
12. Kotler P., Keller K.L. Marketing Management. – 15th ed. – Pearson Education, 2016.
13. Кунцман А. А. Специфика адаптации современных компаний к условиям цифровой экономики // Инновации. 2017. №9 (227). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-adaptatsii-sovremennyh-kompaniy-k-usloviyam-tsifrovoy-ekonomiki> (дата обращения: 24.01.2026).
14. Владимирова Ольга Николаевна, Дягель Оксана Юрьевна К вопросу о классификации факторов формирования инновационной восприимчивости региона // Корпоративные финансы. 2011. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-klassifikatsii-faktorov-formirovaniya-innovatsionnoy-vospriimchivosti-regiona> (дата обращения: 24.01.2026).

15. Drucker P.F. Innovation and Entrepreneurship. – New York: Harper & Row, 1985.
16. Mintzberg H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. – Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983.
17. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. – Strategic Management Journal, 1997.
18. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. – Harvard Business Review Press, 2014.
19. Kane G.C. et al. The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation. – MIT Press, 2019.
20. World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2023. – Geneva, 2023.

СТАНДАРТИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ

УДК 51-7:658.5

Иваненко А.А. Концепция формирования инновационной системы качества продукции и услуг в современных реалиях

The concept of forming an innovative quality system for products and services in modern realities

Иваненко Антон Андреевич

Студент (магистр),
Уральский государственный экономический университет (УрГЭУ),
Кафедра Экономики предприятий,
Направление подготовки: Экономика:

Специальность: Экономика. Экономика организации: бизнес-анализ и управление

Руководитель: **Головина А.Н.**

Профессор д.н. (проф.), ЭП, д.э.н., проф.
РФ, г. Екатеринбург

Ivanenko Anton Andreevich
Student (Master's degree),

Ural State University of Economics (USUE),
Department of Enterprise Economics,

Field of study: Economics: Specialty: Economics.

Organization Economics: business analysis and management

Head: Golovina A.N.,

Professor, Doctor of Sciences (prof.), EP, Doctor of Economics,
prof. Russian Federation, Yekaterinburg

Аннотация. В данной статье рассматриваются важные направления и факторы, касающиеся текущей системы качества продукции и услуг с учетом цифровизации. Анализируется специфика формирования инноваций при производстве товара, продукции и предоставлении различного рода услуг. Цель статьи состоит в том, чтобы проанализировать концепцию формирования инновационной системы качества продукции и услуг в современных реалиях. Теоретический обзор предполагает изучение подходов авторов к сущности инноваций в сфере товаров и услуг. Методы исследования включают обзор источников, метод анализа, синтеза, дедукции и обобщения. Результаты работы содержат важные выводы о том, что в условиях цифровизации и доступности Интернет-ресурсов важно грамотно подходить к вопросам управления качеством продукции, применять инновационные технологии, отвечающие внешним вызовам.

Ключевые слова: формирование, концепция, система качества, продукция, цифровизация, инновации.

Abstract. This article discusses important areas and factors related to the current quality system of products and services, taking into account digitalization. The article analyzes the specifics of the formation of innovations in the production of goods, products and the provision of various types of services. The purpose of the article is to analyze the concept of forming an innovative quality system for products and services in modern realities. The theoretical review involves studying the authors' approaches to the essence of innovation in the field of goods and services. Research methods include a review of sources, a method of analysis, synthesis, deduction and generalization. The results of the work contain important conclusions that, in the context of digitalization and the availability of Internet resources, it is important to competently approach product quality management issues and apply innovative technologies that meet external challenges.

Keywords: formation, concept, quality system, products, digitalization, innovation.

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

Введение

В текущих условиях развития экономики и с учетом цифровизации потребительские предпочтения сильно изменились, в связи с чем возросли требования к качеству продукции, к услугам. Современные пользователи могут теперь узнавать о товарах из социальных сетей, опираясь на реальные отзывы покупателей, формируя тем самым новую концепцию предпочтений и систему качества. Кроме этого, возникающие вызовы, связанные с ускорением технологических изменений предполагают интеграцию таких технологий в производственные процессы и непосредственно в системы управления качеством. Поэтому можно подчеркнуть, что традиционные модели контроля качества, у которых акцент смещен на выявление дефектов, устаревают, не обеспечивая необходимой гибкости в решениях.

После введенных санкций большинство предприятий вынуждены были перейти на новые модели и подходы в производстве товаров и предоставлении ряда услуг, при этом способность к постоянным инновациям в самом качестве стала рассматриваться экспертами как главное стратегическое преимущество.

Теоретический аспект изучения инноваций предполагает несколько важных концепций и подходов, сформированных на протяжении нескольких лет. Основоположником классического подхода к изучению инноваций считается ученый Й. Шумпетер, опубликовавший работу «Теория экономического развития», которая заложила базу для развития этой научной области. Шумпетер предложил считать инновацией новые комбинации изменений в развитии, фактически введя в экономическую науку новую концепцию. Исследователь выделил пять основных форм подобных комбинаций: создание нового товара либо улучшение характеристик существующего; использование инновационной производственной технологии; выход на неосвоенные рынки; поиск альтернативных поставщиков сырьевых ресурсов и промежуточных материалов; трансформация организационной структуры предприятия и отраслевой архитектуры [7].

К. Фримен, Е. Витте и Э. Денисон разработали теорию, где главную роль играет человеческий фактор при организации инновационных процессов. Особое внимание уделяется индивидуальным характеристикам работников, их образовательному потенциалу, а также исследованию психологических аспектов взаимодействия и структурных особенностей организации [5, 8].

Другая группа исследователей в лице П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели раскрывают содержание инновации как использование в той или иной сфере общества

результатов интеллектуальной (научно-технической) деятельности, направленных на совершенствование процесса деятельности или его результатов [3].

Специфика инноваций применительно к производству товаров и услуг основывается на целенаправленном внедрении принципиально новых или значительно усовершенствованных решений на всех этапах жизненного цикла, приводящем к качественному улучшению характеристик и экономических результатов. В текущих реалиях речь идет преимущественно о коммерчески успешном внедрении новшества, которое меняет и преобразует внутренние процессы, конечный продукт или услугу и его рыночную позицию.

Научная новизна исследования заключается в том, что были обновлены и уточнены знания в области управленческих инноваций в сфере качества. Новая концепция предлагает принципиально иную архитектуру системы качества, где инновационные технологии являются ее главным системообразующим элементом.

Объекты и методы исследования

Объектом исследования выступают управленческие и производственно-технологические процессы обеспечения качества продукции и услуг на предприятиях с учетом текущих реалий и вызовов. Методы исследования включают теоретический обзор источников, а также метод анализа, синтеза, дедукции и обобщения. В ходе исследования были изучены научные статьи и монографии, касающиеся системы качества и инноваций в этой области.

Результаты и обсуждения

Технологические инновации продуктов (товаров и услуг) предоставляют практически неограниченные возможности для улучшения качества создаваемых продуктов. Существуют инновации в области информационных технологий, биотехнологий, нанотехнологий, оптических технологий, энергетических технологий, социальных технологий, технологий благополучия и т.д. [4].

Анализ изменений в системе управления качеством в контексте Индустрии 4.0 выявил существенный методологический разрыв. Существующие стандарты ISO 9000, несмотря на декларируемую конечную цель, состоящую в повышении эффективности бизнеса, не содержат прямых механизмов, стимулирующих инновации в процессе их реализации. Данные стандарты определяют управление качеством как скоординированную деятельность по руководству и контролю организации применительно к качеству, что аналогично определению инновационного менеджмента, сконцентрированного в большей мере на руководстве и контроле в области инноваций.

На практике чаще всего бизнес-структуры и лидеры рынка продукции признают особую важность качества и необходимость внедрения цифровых средств в производство, но их интеграция в повседневные управленческие процессы зачастую

остается фрагментарной. Такое положение дел связано с комплексной природой управленческих решений, где от руководителей требуются не только рациональные подходы, но и креативность, интуиция и способность к рассуждению для решения сложных задач, а точнее ситуаций, не имеющих однозначно правильного решения, но требующих выбора оптимального варианта в конкретных реалиях.

Интенсивное развитие технологических средств, основанное на прорывных технологиях (искусственный интеллект, интернет вещей, облачные вычисления, машинное обучение, большие данные), кардинально меняет производственный процесс. Такого рода технологии становятся основой для создания «умных» производственных систем, способных решать комплексные управленческие задачи. Концепция Индустрии 4.0, опирающаяся на цифровизацию и автоматизацию, адаптивную оптимизацию производства, человеко-машинное взаимодействие, сервисы с добавленной стоимостью, а также цифровой обмен данными, задает новый вектор эволюции систем управления качеством.

Если анализировать производство продукции за последние три года, то можно увидеть, что после введения санкций большинство отраслей смогли перестроиться и разработать свои подходы к отечественному выпуску товаров на основе новых технологических решений. На рисунке 1 представлены данные динамики физического объема выпуска продукции по базовым видам экономической деятельности.

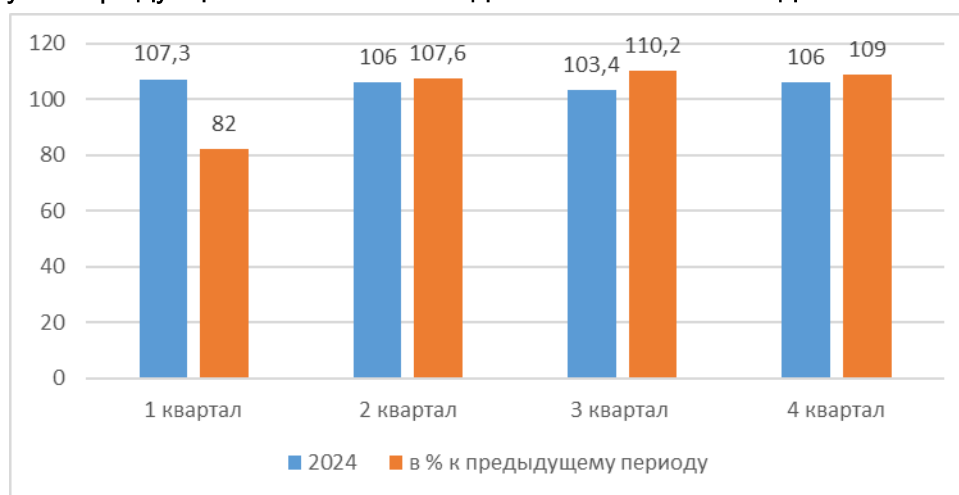


Рисунок 1 – Показатели динамики физического объема выпуска продукции по базовым видам экономической деятельности, 2024, % [1]

Как видно из рисунка 1, в 2024 году наблюдается рост производства продукции в сельском хозяйстве, строительстве, торговле, промышленности.

Важно сказать, что на сегодняшний день существует концепция «Качество 4.0», которая является прямым развитием принципов Индустрии 4.0. Она фокусируется на

интеграции сквозных цифровых технологий в центр системы управления качеством, трансформируя её из реактивной в предиктивную и адаптивную [2].

Еще одной актуальной концепцией является принцип устойчивого (зелёного) качества. Он основан на важности и необходимости соблюдения экологических и социальных критериев ESG на всех этапах жизненного цикла, где инновационность системы оценивается по её способности минимизировать негативное воздействие на окружающую среду и максимизировать пользу [6].

Концепция непрерывных инноваций в качестве основана на гибких методологиях Agile где качество «встраивается» в каждый этап разработки и сопровождения продукта или услуги через автоматизацию тестирования, обратную связь в реальном времени и улучшения.

Итак, можно предложить новый подход или модель формирования инновационной системы качества продукции и услуг, опираясь на уже имеющиеся. На рисунке 2 представлена схематически данная модель.

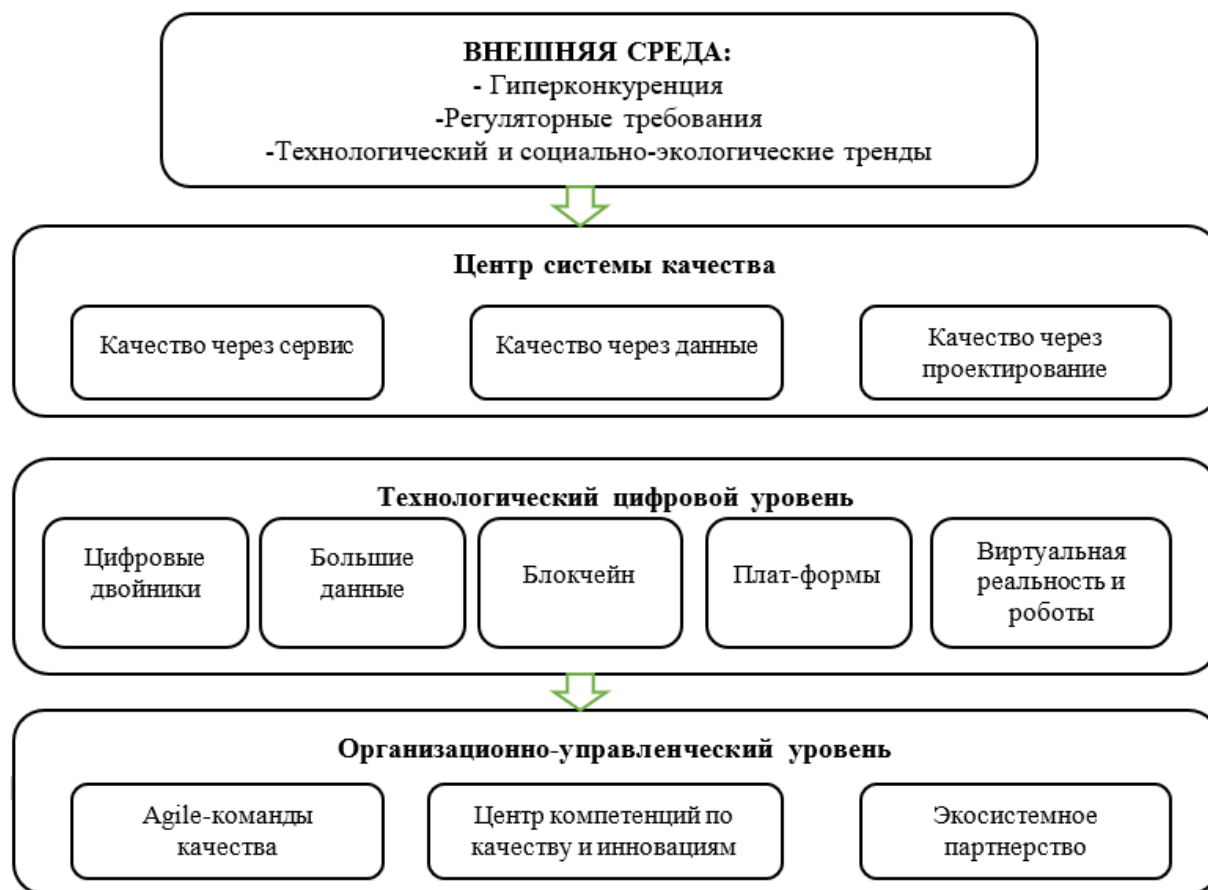


Рисунок 2 - Модель формирования инновационной системы качества продукции и услуг

Источник: составлено автором

Итак, предлагаемая концепция основана на модели, главной целью которой является устойчивая конкурентоспособность через создание превосходящей потребительской ценности. Центром системы выступает концепция трех аспектов качества: через проектирование, через данные и качество как сервис». Технологической основой видится цифровой блок на основе инновационных средств. Организационный уровень предполагает гибкие технологии управления командой проектов и работу центра компетенций, а также экосистемное партнёрство, поддерживаемых культурой непрерывного обучения. Что касается оценки эффективности, то она осуществляется по сбалансированной системе KPI 4.0, включающей операционные, клиентские, инновационные и экологические показатели.

Заключение или выводы

Таким образом, в текущих реалиях происходящей цифровой трансформации и обострения глобальной конкуренции традиционные системы управления качеством исчерпали свой потенциал и требуют принципиального пересмотра. Предложенная концепция на основе модели подразумевает переход к динамичной, самообучающейся экосистеме, где качество становится главным активом и источником инноваций для современных компаний, работающих в сфере производства продукции и услуг.

Реализация данной концепции поможет организациям гарантировать стабильное качество и гибко реагировать на изменения, создавать персональную ценность для потребителя.

Библиографический список

1. Социально-экономическое положение России. Москва январь-ноябрь 2025 года. – Режим доступа: <http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/osn-11-2025.pdf> (дата обращения 20.01.2026).
2. Стародубцева Е. Д. Современные подходы к применению концепции «Качество 4.0» на предприятиях // Петербургский экономический журнал. - 2020. №4.- С. 56-64.
3. Тактарова, С. В. Управление инновациями : учеб. пособие / С. В. Тактарова, С. С. Солдатов. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2017. – 308 с.
4. Хайдер М. М. А. Развитие инновационных подходов к формированию системы управления качеством в условиях индустрии 4.0. Современная экономика: проблемы и решения. 2022. № 4. С. 144-153.
5. Чайковская Н. В., Панягина А. Е.. Сущность инноваций: основные теоретические подходы // СЭПТП. 2011. №4. 11 с.
6. Шахназаров Б. А. ESG-принципы и устойчивое развитие. правовые аспекты // Мониторинг правоприменения. 2022. №1 (42). 10 с.

7. Шумпетер Й. Теория экономического развития: Исследования предпринимательской прибыли, капитала, кредита и цикла конъюнктуры. – М.: Прогресс, 1982.

8. Щербаков Г. А. Генезис и развитие научных представлений о роли инноваций в экономическом процессе // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2019. Т. 10. № 4. С. 470–486.

ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ

УДК 338.1

Гущин Д. А., Шевченко Ю. С. Управление оборотными средствами как инструмент обеспечения финансовой устойчивости организаций

Working capital management as a tool for ensuring the financial stability of organizations

Шевченко Юлия Сергеевна

канд. экон. наук, доцент кафедры финансов
ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный
университет имени И. Т. Трубилина»

Гущин Денис Александрович

магистр 1 курса, направления подготовки 38.04.08 Финансы и кредит
направленность «Финансы и кредит»

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный
университет имени И. Т. Трубилина»

г. Краснодар

Shevchenko Yuliya Sergeevna

candidate of economic Sciences, Associate Professor
of Finance FGBOU VO

«Kuban state agrarian University of I. T. Trubilina»

Gushchin Denis Aleksandrovich

1st year Master's student, majoring in 38.04.08 Finance and Credit
majoring in Finance and Credit

FGBOU VO «Kuban state agrarian University of I. T. Trubilina»
Krasnodar

Аннотация. В статье определены направления улучшения финансирования и использования оборотных средств организации для повышения ее финансовой устойчивости, связанные с определением оптимальной величины оборотных активов, достаточных для погашения имеющихся краткосрочных обязательств и оптимальной величины краткосрочных обязательств или кредиторской задолженности в зависимости от имеющейся стоимости оборотных активов.

Ключевые слова: оборотные активы, собственные оборотные активы, оборачиваемость, оптимальный объем, финансовая устойчивость.

Abstract. The article identifies the directions of improving the financing and use of the organization's working capital to enhance its financial stability, which are related to determining the optimal amount of working capital assets sufficient to cover the existing short-term liabilities and the optimal amount of short-term liabilities or accounts payable, depending on the available value of working capital assets.

Keywords: current assets, own current assets, turnover, optimal volume, and financial stability.

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

Основная цель менеджмента в отношении оборотных средств заключается в увеличении их рентабельности и одновременным обеспечением финансовой стабильности и состоятельности организации. Важно учитывать, что повышение рентабельности оборотных средств сопряжено с финансовой стабильностью [3].

Для оценки оборотных средств АО «Сад-Гигант» проанализированы изменения состава, структуры и динамики оборотных средств, так как они являются наиболее мобильной частью капитала, от состояния которых в значительной степени зависит финансовое состояние предприятия.

Величина оборотных активов АО «Сад-Гигант» за рассматриваемый период снизилась на 7,6 % или 123972 тыс. руб. В составе активов организации оборотные занимают менее 20 %: в 2022 г. 16,4 %, в 2023 г. 18,2 %, в 2024 г. в 17,9 %. Доля оборотных активов повысилась на фоне снижения их суммы, причины этого общее снижение активов, за счет снижения величины основных средств.

Рассмотрим и проанализируем подробнее изменения состава и структуры оборотных средств АО «Сад-Гигант» (таблица 1).

Таблица 1

Состав и структура оборотных средств АО «Сад-Гигант»

Показатель	2022 г.		2023 г.		2024 г.		2024 г. к 2022 г.	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	отклонение (+,-)	темп роста %
Оборотные активы, всего	1636967	100,0	1676361	100,0	1512995	100,0	-123972	92,4
Запасы	915905	56,0	954014	57,0	1009158	66,7	93253	110,2
НДС	249295	15,23	75214	4,5	-	-	-249295	-
Дебиторская задолженность	441018	26,9	452821	27,0	445958	29,5	4940	101,1
Денежные средства	21213	1,29	190258	11,3	54800	3,6	33587	258,3
Прочие оборотные активы	9536	0,58	4053	0,20	3079	0,2	-6457	32,3

Общее количество оборотных активов в отчетном году снизилось по отношению к 2022 г., составив 1512995 тыс. руб. -7,6 %. На снижение в большей степени повлияло уменьшение величины прочих оборотных активов на 67,7 %. На фоне снижения общей величины оборотных активов величина запасов АО «Сад Гигант» повышалась на протяжении всего периода. Рост составил 10,2 %. Дебиторская задолженность возрастает очень незначительно на 1,1 %, т. е. остается практически на одном уровне. Заметен рост денежных средств более чем в 2,5 раза. Однако наибольшая величина денежных средств формировалась у организации в 2023 г.

Структурный анализ показал, что наибольшую долю в составе оборотных активов занимают запасы, доля которых за период возросла на 10,7 п. п. и составила в 2024 г. 66,7 %. Доля дебиторской задолженности повысилась до уровня 29,5 %. Доля денежных средств составляла в 2023 г. 11,3 %, в 2024 г. доля сократилась до 3,6 %.

Каждый оборот запасов приносит предприятию прибыль. Неэффективные товарные остатки могут говорить о том, что денежные средства предприятия переведены в менее ликвидные активы и не работают. Проведенный анализ выявил, что большая часть запасов – это готовая продукция. Направления по уменьшению запасов и ускорению их оборачиваемости будут связаны с поиском новых направлений сбыта продукции, применением скидок и бонусов для постоянных или оптовых покупателей.

Анализ оборачиваемости в АО «Сад-Гигант» показал рост значения оборачиваемости и повышение финансовой устойчивости и платежеспособности. Превышение оборачиваемости дебиторской задолженности над оборачиваемостью задолженности кредиторам и приравнивание величины дебиторской задолженности с кредиторской также говорит об укреплении стабильности и устойчивости финансового положения организации. Однако в организации все еще остается высокая доля кредиторской задолженности, что снижает финансовую устойчивость и платежеспособность предприятия, но при этом организация бесплатно кредитруется денежными средствами поставщиков.

На протяжении исследуемого периода в 2022 г. и 2023 г. у организации отсутствовали собственные оборотные средства. Получение высоких финансовых результатов в 2024 г. отразилось на величине собственных оборотных средств, но их количество остается недостаточным для покрытия всех запасов и в т. ч. их постоянной части. В 2024 г. собственные оборотные средства покрывали только 29,4 % общей величины оборотных активов и только 44 % их постоянной части.

В организации собственные оборотные средства возросли за счет увеличения денежных активов, что положительно отразилось на увеличении ликвидности и платежеспособности. Второй фактор позволивший нарастить собственные оборотные средства – снижение краткосрочных кредитов и кредиторской задолженности. Однако, следует заметить, что структура капитала все еще не позволяет обеспечить финансовую устойчивость и платежеспособность организации. В 2022 г. и 2023 г. величина запасов превышала все используемые источники и примерно на 50 % финансировалась нормальными источниками, а остальное приходилось формировать за счет кредиторской задолженности. Такая ситуация соответствовала кризисному типу устойчивости. В 2024 г. формирование запасов происходит за счет собственных, долгосрочных и краткосрочных обязательств, что соответствует неустойчивому типу.

Одной из главных целей анализа оборотных активов организации является выявление возможных путей ускорения оборачиваемости средств, которые задействованы в ее текущей деятельности. Ускорение оборачиваемости приводит к увеличению доходов и финансовых результатов деятельности, которые в свою очередь повышают собственные ресурсы, собственный капитал.

В таблице 2 приведены направления управления оборотными активами и получаемый эффект от этих мероприятий с примерными показателями улучшения.

При проведении мероприятий по оптимизации запасов можно добиться 15-20 % повышения оборачиваемости, применение метода ABC контроля позволят избежать замораживания средств и дополнительных расходов на размещение и хранение запасов.

Таблица 2

Направления улучшения формирования и использования оборотных активов

Фактор	Эффект на оборачиваемость	Примерные показатели улучшения
Оптимизация запасов	Повышение оборачиваемости на 15-20 %	Снижение замороженных средств
Управление дебиторской задолженностью	Сокращение срока возврата капитала на 10-15 %	Ускорение оборачиваемости капитала
Увеличение объема продаж	Повышение оборачиваемости на 5-10 %	Увеличение ликвидности
Сокращение производственного цикла	Снижение затрат на оборотный капитал	Ускорение возврата средств

Управление финансированием оборотных активов предприятия должно выполнять три основные функции: устанавливать необходимый объем оборотных средств; определять состав собственных и заемных источников формирования оборотного капитала; обеспечивать оптимальное соотношение уровня доходности и риска его использования [4].

Наличие у предприятия чистого оборотного капитала определяет уровень ликвидности его баланса. Поэтому любые изменения в составе образующих его элементов (активов и пассивов) влияют на величину чистого оборотного капитала. Приемлемый рост его объема рассматривают как позитивную тенденцию в деятельности предприятия [5].

Чтобы операционный цикл предприятия был ритмичным, а деятельность организации была финансово устойчивой необходимо довести уровень собственного капитала и долгосрочных заемных источников до величины перекрывающей величину внеоборотных активов и постоянной части оборотных активов, а переменную часть финансировать краткосрочными заемными источниками.

При этом нужно учитывать, что период использования краткосрочных заемных источников не должен быть меньше периода операционного цикла предприятия. В противном случае оно постоянно будет испытывать недостаток оборотных средств. Операционный цикл нашей организации, исходя из специфики деятельности – сельское хозяйство, составляет несколько месяцев (10), и финансирование должно осуществляться за счет заемных источников со сроком погашения, соответствующим периоду операционного цикла, т. е. не менее 10 месяцев.

Наше предложение в рамках управления оборотными активами по улучшению финансового состояния и платежеспособности – оптимизировать денежные средства, свободно размещенные на расчетных счетах для поддержания нормальной платежеспособности. Расчетным путем можно определить какая величина денежных средств будет достаточна для нормативного показателя абсолютной ликвидности или какая величина кредиторской задолженности и краткосрочных кредитов будет оптимальной под данный уровень денежных средств.

Рассчитать оптимальную величину оборотных активов, достаточную для погашения имеющихся краткосрочных обязательств возможно по следующей формуле:

$$\text{ОбА}_{\text{опт}} = \text{ТО} \times \text{Ктл}_{\text{норм}}, \quad (1)$$

где $\text{ОбА}_{\text{опт}}$ – оптимальная величина оборотных активов;

ТО – текущие краткосрочные обязательства;

$\text{Ктл}_{\text{норм}}$ – нормативное значение коэффициента текущей ликвидности (2-3).

Определить оптимальную величину краткосрочных обязательств или кредиторской задолженности так же можно отталкиваясь от оптимальных показателей. Допустимая величина краткосрочных обязательств в зависимости от имеющихся стоимости оборотных активов определяется по формуле 2:

$$\text{ТО}_{\text{опт}} = \text{ОбА} / \text{Ктл}_{\text{норм}}, \quad (2)$$

где $\text{ТО}_{\text{опт}}$ – рекомендуемый диапазон значений текущих обязательств.

Рассчитаем оптимальный объем оборотных активов для погашения имеющихся краткосрочных обязательств АО «Сад-Гигант» по данным 2024 г.

$$\text{ОбА}_{\text{опт}} = 1068736 \times 2 = 2137472 \text{ тыс. руб.}$$

Тогда необходимый объем денежных средств должен быть:

$$\text{ДС}_{\text{опт}} = 1068736 \times 0,2 = 213747 \text{ тыс. руб.}$$

Для обеспечения имеющегося объема краткосрочных обязательств организация должна иметь общую сумму оборотных активов на 41 % выше, чем имеет в данный момент. Денежные средства должны быть в 4 раза выше от имеющегося объема для оптимальной величины коэффициента абсолютной ликвидности. Проведенный анализ показал, что в структуре активов организации оборотные активы занимают примерно одинаковый уровень на протяжении долгого периода. Значит это приемлемый уровень для производственного процесса и увеличивать оборотные активы не целесообразно.

Следовательно, оптимизировать платежеспособность необходимо снижая уровень краткосрочных обязательств, в части краткосрочных кредитов и кредиторской задолженности. Проведенный анализ источников финансирования показал, что руководство организации уже начал соответствующие изменения: краткосрочные обязательства сократились на 61 %, но для обеспечения нормальной платежеспособности этот уровень обязательств еще высок. У организации появились собственные оборотные средства, но их величина не достаточна для финансирования запасов в полном объеме. Поэтому, по нашему мнению, необходимо и далее снижать уровень краткосрочных обязательств, довести их до оптимального значения удовлетворяющего и обеспечивающего нормативные значения коэффициента текущей ликвидности.

Возможный оптимальные уровень краткосрочных обязательств для АО «Сад-Гигант» по данным 2024 г. вычисли по формуле 2.

$$ТО_{\text{опт}} = 1512995 / 2 = 756498 \text{ тыс. руб.}$$

Следовательно, для выполнения требований платежеспособности организации необходимо снизить краткосрочные обязательства на 30 %.

Расчеты показали, что для обеспечения коэффициента абсолютной ликвидности денежные средства, имеющиеся у организации, все еще не достаточны и могут обеспечить данную краткосрочную задолженность только на 7 %. А вот коэффициент быстрой ликвидности за счет наличия дебиторской задолженности будет соответствовать нормативу. Значит, для выполнения всех условий оптимальной платежеспособности организации следует сократить величину дебиторской задолженности для высвобождения денежной наличности на следующую величину:

$$ДС_{\text{опт}} = 756498 \times 0,2 = 151300 \text{ тыс. руб.}$$

Расчет показал, что для выполнения норматива по коэффициенту абсолютной ликвидности потребуется увеличить денежные средства в 2,7 раза. Данное условие возможно за счет снижения дебиторской задолженности на требуемую величину или на 22 %.

Представим все предлагаемые изменения по оптимизации пассивов и изменения показателей активов для повышения коэффициентов ликвидности до нормативных значений в таблице 3.

Таблица 3

Оптимизация показателей пассивов и активов, обеспечивающих нормативные значения коэффициентов ликвидности АО «Сад-Гигант»

Показатель	2024 г.	Прогноз изменения показателей	Изменение показателей, % /раз
Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	1068736	756498	- 30
Оборотные активы, тыс. руб.	1512995	1512995	-
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	445958	349458	- 22
Денежные средства, тыс. руб.	54800	151300	+ 2,7 раз
Коэффициент текущей ликвидности	1,42	2,0	+ 40,8
Коэффициент быстрой ликвидности	0,47	0,66	+ 40,4
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,05	0,2	+ 4 раз

Итак, для доведения показателей ликвидности до нормативных значений организации необходимо снизить величину краткосрочных обязательств на 30 % при неизменном объеме оборотных активов. При указанной величине краткосрочных обязательств для поддержания коэффициента абсолютной ликвидности на удовлетворительном уровне необходимо увеличить денежные средства в 2,7 раза. Росту величины денежных средств будет способствовать сокращение дебиторской задолженности на 22 %. Этого можно добиться, изменив кредитную политику в отношении дебиторов, т. е. сократить сроки отсрочки платежей по приобретаемой продукции.

Итак, проведенный анализ и оценка уровня формирования и использования оборотных активов позволяет выделить несколько направлений улучшения процесса управления оборотными активами в АО «Сад-Гигант».

Чтобы улучшить использование оборотных средств, можно использовать следующие мероприятия:

1. Оптимизировать запасы в части материально-технического снабжения: определить оптимальную партию поставки для сырья и необходимых материалов для выращивания плодовых культур, что будет способствовать сокращению затрат на хранение запасов.

2. Привлекать большее количество покупателей и пересмотреть политику их кредитования в части сокращения сроков предоставляемой отсрочки платежа для ускорения сбыта, что будет способствовать сокращению времени нахождения товаров на складе, увеличивать скорость оборачиваемости вложенных средств, высвобождать денежную наличность для поддержания платежеспособности организации.

3. Организации следует изменить подход к формированию структуры капитала в сторону увеличения доли собственного и долгосрочного привлеченного капитала до уровня большего, чем внеоборотные активы на величину достаточную для финансирования постоянной части оборотных активов. Такое соотношение долей будет соответствовать умеренной политике и будет способствовать достаточной финансовой устойчивости и платежеспособности организации.

4. Сократить краткосрочную задолженность путем перевода части в долгосрочные обязательства, что положительно отразится на устойчивости и платежеспособности организации.

Библиографический список

1. Герасименко, О. А. Финансовый анализ и прогноз стратегического развития аграрных предприятий / О. А. Герасименко, О. В. Назарова, Ю. С. Шевченко // Science and modernity : Материалы Международной научно-практической конференции (10 марта 2025г., г. Москва), Москва, 10 марта 2025 года. – Москва: Кыргызско-Российский Славянский университет имени первого Президента Российской Федерации Б.Н. Ельцина, Автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования «Центр развития образования и науки», 2025. – С. 61-69. – DOI 10.26118/7284.2025.78.69.046. – EDN RZIUCF.

2. Оценка взаимосвязи эффективности управления источниками финансирования и уровня платежеспособности организации / О. Ф. Бочарова, А. В. Захарян, Ю. А. Волнянкина, И. Ю. Руденко // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – № 2(46). – С. 245-252. – EDN TYLGZX.

3. Шевченко, Ю. С. Направления повышения эффективности формирования и использования оборотных активов организации / Ю. С. Шевченко, М. М. Пинчук // Экономические проблемы, направления и механизмы обеспечения технологического лидерства в ЕАЭС в аграрной сфере : Сборник научных статей XIX Международной научно-практической конференции, посвященной 65-летию экономического факультета, Краснодар, 23–25 апреля 2025 года. – Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина, 2025. – С. 330-334. – EDN LNUMMP.

4. Шевченко, Ю. С. Пути совершенствования формирования и использования оборотных средств организации / Ю. С. Шевченко, М. А. Чумаков // Экономические исследования и разработки. – 2024. – № 3. – С. 190-197. – EDN PAKJVY.

5. Шевченко, Ю. С. Стратегия и тактические приемы оптимизации показателей платежеспособности и финансовой устойчивости сельскохозяйственных организаций / Ю. С. Шевченко, М. С. Малука // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 6(143). – С. 1384-1391. – DOI 10.34925/EIP.2022.143.6.259. – EDN UYXVGE.

6. Шевченко, Ю. С. Направления повышения эффективности использования оборотных активов ФГУП РПЗ "Красноармейский" им. А.И. Майстренко / Ю. С. Шевченко, В. А. Шевченко // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 6(95). – С. 1276-1279. – EDN XPUHCX.

ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

УДК 33

Махинова Н.В. Планирование ассортимента как элемент формирования оптимальной продуктовой стратегии

Assortment planning as an element of forming an optimal product strategy

Махинова Наталья Викторовна

К.э.н., доцент ФГБОУ ВО «Уральский государственный
экономический университет», г. Екатеринбург

Makhinova Natalia Viktorovna

Ph. D. in Economics, associate Professor, Ural state
University of Economics, Yekaterinburg

Аннотация. В статье рассматриваются актуальные вопросы планирования ассортимента продукции на промышленном предприятии как фактора конкурентоспособности и устойчивого развития. Проведен сводный ABC-анализ ассортимента продукции предприятия целлюлозно-бумажной промышленности, построена матрица БКГ, на основе которой сформулированы рекомендации по выбору стратегии развития по отдельным позициям ассортимента. Таким образом, предложена дифференцированная стратегия управления продуктовым портфелем компании с учетом специфики каждой категории товаров.

Ключевые слова: планирование ассортимента, целлюлозно-бумажная промышленность, ABC-анализ, продуктовая стратегия, затраты, рентабельность.

Abstract. The article discusses current issues of product range planning in an industrial enterprise as a factor of competitiveness and sustainable development. A consolidated ABC analysis of the product range of the pulp and paper industry enterprise was carried out, a BKG matrix was built, on the basis of which recommendations were formulated for choosing a development strategy for individual product range items. Thus, a differentiated strategy for managing the company's product portfolio is proposed, taking into account the specifics of each product category.

Keywords: assortment planning, pulp and paper industry, ABC analysis, product strategy, costs, profitability.

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

В современных условиях рыночной экономики эффективное планирование ассортимента продукции становится ключевым фактором конкурентоспособности и устойчивого развития предприятия. Формирование сбалансированного ассортимента, отвечающего запросам потребителей и учитывающего производственные возможности предприятия, напрямую влияет на основные экономические показатели деятельности: объем продаж, рентабельность, долю рынка и общую финансовую стабильность [1,4,9 и др.].

Планирование ассортимента представляет собой сложный многоэтапный процесс, требующий комплексного подхода и учета множества факторов - от анализа рыночного спроса и конкурентной среды до оптимизации производственных мощностей и логистических цепочек. Особую значимость этот процесс приобретает в условиях быстро меняющихся потребительских предпочтений, глобализации рынков и цифровой

трансформации экономики. Оптимально подобранный ассортимент организации прямо воздействует на сбытовую деятельность, что позволяет управлять долей маржинального дохода и, следовательно, долей чистой прибыли в выручке компании. При несбалансированной структуре ассортимента происходит снижение уровня прибыли, потеря конкурентных позиций на перспективных потребительских и товарных рынках и, как следствие этого, наблюдается снижение экономической устойчивости предприятия [2,7,8 и др.].

Планирование ассортимента рекомендуется осуществлять на основе следующего подхода. Целесообразно весь ассортимент продукции, планируемый к продаже, разбить на следующие ассортиментные группы:

- основную, включающую товары, находящиеся в стадии роста и приносящие основную долю прибыли;
- поддерживающую, состоящую из товаров, стабилизирующих доходы от продаж и находящиеся в стадии зрелости;
- стратегическую, включающую товары, призванные обеспечить будущие доходы предприятия;
- тактическую, охватывающую товары, призванные стимулировать продажи основных товарных групп и находящиеся в стадии роста и зрелости;
- снимаемую с продажи и включающую товары, находящиеся в стадии насыщения и спада.

Новолялинский целлюлозно-бумажный комбинат – крупное предприятие, с полным циклом производства – от рубки щепы, варки целлюлозы до производства бумаги и изделий из нее, является градообразующим предприятием. Анализ ассортимента продукции проводился с помощью метода «ABC-анализа» — метода классификации товаров, клиентов или иных ресурсов компании по степени их важности. В основе метода лежит принцип Парето (правило 80/20), согласно которому 20% усилий дают 80% результата. Применительно к продажам это означает, что относительно небольшая часть товарного ассортимента генерирует большую часть выручки или прибыли. Результаты анализа представлены в таблице 1.

Таблица 1

ABC-анализ ассортимента ООО «Новолялинский целлюлозно- бумажный комбинат за 2024 года.⁴

Товарные группы	Ед. изм.	Т/об. За 2024 г.	Доля продаж, %	Доля продаж с накопительны м итогом, %	Наименование группы
Мешки	тыс руб.	379 968,50	41,52	41,52	А
Гофробумага	тыс руб.	338 963,96	37,04	78,57	А
Картон	тыс руб.	73 862,82	8,07	86,64	В
Бумага ОБЕ	тыс руб.	39 278,01	4,29	90,93	В
Бумага мешочная	тыс руб.	38 202,29	4,17	95,11	С

⁴ Составлено автором

Товарные группы	Ед. изм.	Т/об. За 2024 г.	Доля продаж, %	Доля продаж с накопительны м итогом, %	Наименова ние группы
Бумага оберточная	тыс руб.	29 459,31	3,22	98,33	С
Бумага композиционная	тыс руб.	13 915,67	1,52	99,85	С
Бумага в листах	тыс руб.	1 351,70	0,15	100,00	С
Бумага битумированная	тыс руб.	44,73	0,00	100,00	С
Шпагат бумажный	тыс руб.	0,00	0,00	100,00	С
Итого:	тыс руб.	915 046,99	100,00	-	-

Сравнивая с результатами такого анализа за предыдущие 2 года, можно сделать следующие выводы. В группе А все так же, как и в два предыдущие года, остаются мешки и гофробумага, но с каждым годом их товарооборот снижался. В группе В – картон и бумага ОБЕ, то есть в данной категории осталось только два товара; с прошлого года остался только картон, а бумага ОБЕ перешла из группы С, где держалась два года. На рисунке 1 предоставлен сводный ABC- анализ ассортимента ООО «Новолялинский целлюлозно-бумажный комбинат» за три года.

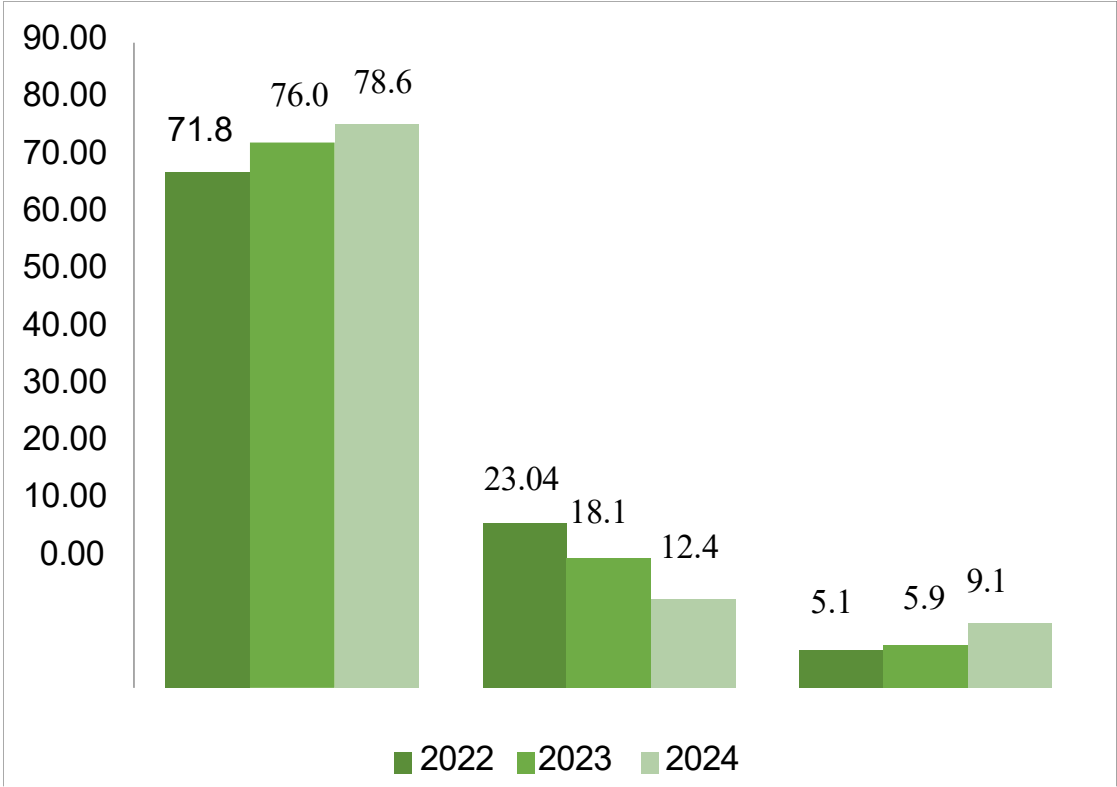


Рисунок 1 – Сводный ABC-анализ ассортимента продукции ООО «Новолялинский целлюлозно-бумажный комбинат за 2022-2024 гг.

Для того что бы компания могла получить на рынке устойчивое положение обязательно нужно иметь хозяйственный портфель, который будет сбалансирован таким образом, чтобы в нем находились товары на различных этапах своих жизненных циклов. Для формирования оптимальной продуктовой стратегии предприятие может использовать в качестве инструмента матрицу Бостонской консультационной группы (БКГ), что позволит оценить продуктовый портфель компании по двум ключевым критериям: относительной доле рынка и темпу роста рынка.

В номенклатуре компании в среднем выделяют пять наиболее продаваемых товара, для которых формируется стратегия. Рентабельность позиций номенклатуры представлена в таблице 2.

Таблица 2

Расчет рентабельности позиций номенклатуры товаров⁵

Вид товара	2024			
	Себестоимость тыс.руб.	Выручка, тыс.руб.	Прибыль, тыс.руб.	Рентабельность, %
Бумага мешочная	213932,8	38202,3	31835,2	14,88
Бумага оберточная	159080,3	29459,3	24549,4	15,43
Бумага композиционная	73753,1	13915,7	11596,4	15,72
Гофробумага	1694819,8	338963,9	282469,9	16,67
Бумага ОБЕ	200317,8	39278,0	32731,7	16,34
Мешки	2165820,5	379968,5	316640,4	14,62
Картон	450563,2	73862,8	61552,3	13,66
Итого	4958287,4	913650,6	761375,5	15,36

Далее необходимо рассчитать темп роста рынка (ТРР). Он определяется как движение продукции на рынке, то есть динамика изменений объёмов продаж, и могут быть определены по каждому отдельному продукту с помощью индекса темпа роста. Относительная доля рынкаполучена по данным отчетности предприятия (рисунок 2).

⁵ Составлено автором

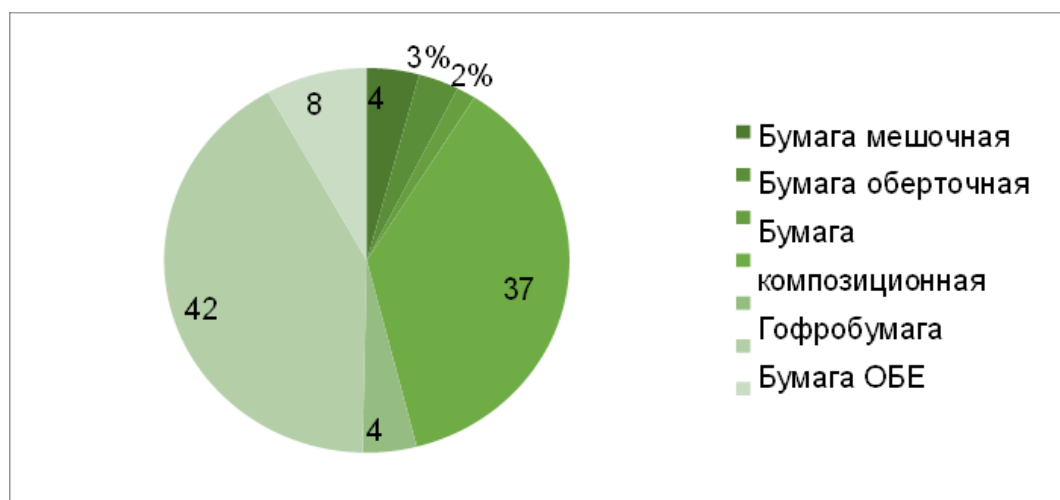


Рисунок 2 – Удельный вес позиций номенклатуры в общем объеме продаж

Исходные данные для построения матрицы БКГ рассчитаны и приведены в таблице 3.

Таблица 3

Исходные данные для построения матрицы БКГ⁶

Показатели	Бумага мешочная	Бумага оберточная	Бумага композиционная	Гофробумага	ОБЕ	Мешки	Картон
Темпы роста Рынка %	0,77	0,9	0,46	1,48	2,35	0,91	1,03
Относительная доля рынка	0,5	0,3	0,56	0,23	0,2	0,64	0,63
Объем реализации данного вида, т.р.	38202,3	29459,3	13915,7	338963,9	39278,0	379968,5	73862,8
Доля продукции в общем объеме реализации	4,18	3,22	1,52	37,1	4,3	41,59	8,08

На основе исходных данных была построена матрица БКГ для ООО «НЦБК» (рисунок 3).

⁶ Составлено автором



Рисунок 3 – Матрица БКГ для ООО «НЦБК»

Матрица наглядно показывает, что к «Звездам» можно отнести: Бумагу мешочную – 4,18%, ОБЕ – 4,3% и картон – 8,08%; к «Трудным детям»: бумага оберточная – 3,22% и композиционную бумагу – 1,52%; к «Дойным коровам»: гофробумага – 37,1% и мешки – 41,59%; к «Собакам» никакие товары не относятся к данной категории.

На основе данной матрицы БКГ можно определить следующие стратегии развития ассортимента:

1. Реализация бумаги оберточной и композиционной является перспективным направлением в области завоевания рынка, для этого на данном этапе такому товару нужна ресурсная поддержка, чтобы данная продукция смогла уверенно занимать позиции на конкурентном рынке. При этом руководство должно решить – стоит ли дальше поддерживать данный товар до момента безоговорочного успеха, или же предприятию придётся покинуть данный рынок. При должном уровне поддержки в плане ресурсов как технических, так и финансовых данный товар способен перейти в сектор «звезды». После такого перехода товар будет способен формировать значительные потоки прибыли. К нему стоит применить стратегию роста, то есть всеми способами увеличивать объём реализации. Таким образом, бумага оберточная и композиционная, которые относятся к сектору «Трудные дети», могут являться ценными бизнес единицами. Дополнительный приток средств от данного сегмента может быть использован на выплаты дивидендов акционерам, или же на финансирование других сегментов, то есть использовать генерируемые денежные средства для развития других категорий.

2. В свою очередь реализация гофробумаги и мешков приносит наибольшую прибыль, так как имеет значительную долю рынка. Однако, крупные ресурсные вложения в эти позиции не будут достаточно целесообразными, так как спрос в дальнейшем может существенно снизиться. Стратегия по этим позициям

номенклатуры должна быть направлена на поддержание устоявшейся доли рынка.

3. Категория «Звезды» демонстрирует высокую долю рынка и значительные темпы роста. Сюда относятся бумага мешочная, ОВЕ и картон. Данное направление требует существенных инвестиций в маркетинг и поддержку рыночных позиций.

Таким образом, данная классификация позволяет разработать дифференцированную стратегию управления продуктовым портфелем компании с учетом специфики каждой категории товаров.

Библиографический список

1. Атрушкевич, Е. Б. Выбор маркетинговой стратегии компаниями целлюлозно-бумажной промышленности в условиях сокращающегося рынка: ретроспективный анализ / Е. Б. Атрушкевич, О. Ю. Шопенко // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2025. – № 1. – С. 100-110.
2. Кукукина, И. Г. Методы экономической оценки устойчивости развития предприятия : монография / И.Г. Кукукина, С.В. Климова ; под ред. И.Г. Кукукиной. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 202 с. — (Научная мысль).
3. Пыжев, А. И. Российская целлюлозно-бумажная промышленность: в поисках новых точек роста / А. И. Пыжев // Экономика и управление. – 2023. – Т. 29, № 8. – С. 917-926.
4. Системный подход в управлении ассортиментом и качеством продукции Г.Р. Рыбакова, И.В. Кротова, Е.А. Демакова и др.; под науч. ред. Г.Р. Рыбаковой; Сибирский федеральный университет. – Красноярск: Сибирский федеральный университет (СФУ), 2017. – 235 с.
5. Суханова, Т. В. Особенности функционирования и тенденции развития предприятий целлюлозно-бумажной промышленности / Т. В. Суханова, М. А. Тамбовцева // Образование и наука в современном мире. Инновации. – 2023. – № 5(48). – С. 49-58. – EDN RNLWZS.
6. Туфетулов, А. М. Реструктуризация промышленного предприятия в аспекте стратегического планирования: коллективная монография / А.М. Туфетулов, К.Д. Очайкин. - 2-е изд., стереотип. - Москва: Научный консультант, 2024. - 169 с.
7. Формирование и реализация стратегии развития промышленного предприятия как инструмент повышения его конкурентоспособности: монография / Н. Р. Кельчевская, С. А. Слукина, И. С. Пелымская, Ф. В. Вольф. - Москва: Издательство «Креативная экономика», 2021. - 212 с.
8. Черепанова, Т. Г. Формирование бизнес-стратегии производственного предприятия / Т. Г. Черепанова // Вектор экономики. – 2025. – № 2(104). – EDN YRJWFC.
9. Чернавских Е.Н. Анализ ассортиментной политики предприятия на рынке хлебобулочных изделий/ Дневник науки. 2023. № 11 (83).

УДК 33

Черепанова Т.Г., Таукин А.Е. Основные направления стратегического развития предприятия

The main directions of the company's strategic development

Черепанова Татьяна Геннадьевна

К.э.н., доцент ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», г. Екатеринбург

Таукин Артем Евгеньевич

студент, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», г. Екатеринбург

Cherepanova Tatyana Gennadiyevna
Ph.D. in Economics, Associate Professor, Ural State University of Economics, Yekaterinburg
Taukin Artyom Evgenievich
student, Ural State University of Economics, Yekaterinburg

Аннотация. В статье изложены результаты комплексного анализа внешней среды организации по ключевым направлениям. На основе проведённого анализа была разработана матрица приоритетов развития и сформированы рекомендации по улучшению стратегического управления в ООО «Pressol». Эти рекомендации могут не только повысить эффективность управления, но и способствовать достижению долгосрочных целей предприятия.

Ключевые слова: анализ, стратегия, внешняя среда, конкуренция, развитие, потенциал.

Abstract. The article presents the results of a comprehensive analysis of the organization's external environment in key areas. Based on the analysis, a matrix of development priorities was developed and recommendations were made to improve strategic management at Pressol LLC. These recommendations can not only improve management efficiency, but also contribute to the achievement of long-term goals of the company.

Keywords: analysis, strategy, external environment, competition, development, potential.

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

Разработка стратегии развития предприятия требует комплексного подхода, учитывающего как внутренние, так и внешние факторы, влияющие на бизнес. Это включает изучение сильных и слабых сторон компании, оценку её конкурентных преимуществ и недостатков, а также анализ возможностей и угроз, исходящих из внешней среды. Вопросам стратегического анализа и менеджмента посвящены публикации многих авторов [1,4,6,7,10,11и др.]. Ключевыми этапами процесса разработки стратегии являются анализ текущего состояния, определение конкурентных преимуществ, формулирование миссии и видения, постановка стратегических целей и задач, а также разработка детализированного плана действий [2,3,5,8,9 и др.].

ООО «Pressol» – это компания, занимающаяся производственной и торговой деятельностью в сфере изготовления и оптовых продаж гидравлического, пневматического и смазочного оборудования, применяемого в сфере машиностроения

и нефтегазодобычи. Отраслевая направленность компании характеризуется высокой технологичностью, что предъявляет повышенные требования к квалификации персонала, технологической оснащённости и инновационному потенциалу организации.

Конкурентные преимущества организации:

- узкая специализация на высокотехнологичном оборудовании;
- целевая ориентация на машиностроительную и нефтегазовую отрасль; компактная организационная структура;
- способность быстро адаптироваться к рыночным изменениям;
- стабильный рост финансовых показателей;
- положительная динамика, чистая прибыль;
- высокая рентабельность продаж;
- эффективное управление деятельностью компании.

Проведенный комплексный анализ внешней среды организации ООО “Pressol” показал следующие результаты.

Экономическая среда существенно влияет на деятельность компании ООО “Pressol”. Текущая экономическая ситуация характеризуется высокой волатильностью валютных курсов, что особенно важно, учитывая импортную составляющую в продукции компании. Растущие процентные ставки могут увеличить стоимость заемного капитала для организации, однако это компенсируется повышенным спросом на качественное смазочное оборудование и инструменты со стороны промышленных предприятий, которые стремятся к оптимизации производственных процессов и снижению эксплуатационных расходов (таблица 1).

Таблица 1

Ключевые экономические факторы⁷

Фактор	Влияние на ООО “Pressol”	Возможности	Угрозы
Волатильность валютного курса	Высокое	Возможность корректировки цен при укреплении рубля. Создание резервного фонда.	Рост закупочных цен. Снижение маржинальности.
Инфляция	Среднее	Индексация цен. Оптимизация складских запасов.	Снижение покупательской способности. Рост операционных расходов.
Процентные ставки	Среднее	Развитие лизинговых программ. Оптимизация кредитного портфеля.	Удорожание заёмных средств. Снижение инвестиционной активности клиентов.
Промышленное производство	Высокое	Расширение клиентской базы. Разработка отраслевых решений	Цикличность спроса. Зависимость от крупных промышленных заказчиков.

⁷ Составлено автором

В технологическом аспекте наблюдается активное развитие цифровизации и автоматизации производственных процессов. Это создает для ООО “Pressol” как возможности, так и вызовы. С одной стороны, компания может расширить свой ассортимент за счет более технологичных решений для смазки и обслуживания оборудования. С другой стороны, необходимо постоянно инвестировать в разработку новых продуктов, чтобы соответствовать растущим требованиям рынка к точности и эффективности смазочного оборудования (таблица 2).

Таблица 2

Ключевые технологические факторы⁸.

Технологический тренд	Степень влияния	Необходимые действия
Цифровизация	Критическая	Разработка цифровых решений. Обучение персонала. Партнёрство с IT-компаниями.
Автоматизация	Высокая	Внедрение автоматических систем учёта. Развитие сервисной поддержки
Энергоэффективность	Средняя	Обновление продуктовой линейки. Разработка энергосберегающих решений.
Экологичность	Растущая	Внедрение экологических материалов. Разработка систем очистки

Политико-правовая среда также оказывает значительное влияние на деятельность организации. Изменения в законодательстве, касающиеся технических регламентов и стандартов качества, требуют постоянной адаптации продукции и производственных процессов. Кроме того, геополитическая обстановка может влиять на цепочки поставок и доступность определенных компонентов или материалов (таблица 3).

Таблица 3

Ключевые регуляторные факторы⁹.

Фактор	Влияние	Необходимые действия
Технические регламенты	Высокое	Регулярный аудит соответствия. Обновление сертификации.
Экологические процессы	Растущее	Внедрение экологического менеджмента. Разработка соответствующих продуктов.
Импортное регулирование	Критическое	Диверсификация поставщиков. Локализация производства.
Промышленная безопасность	Высокое	Обучение персонала. Разработка инструкций.

⁸ Составлено автором

⁹ Составлено автором

В социально-культурном аспекте наблюдается растущее внимание к экологической ответственности бизнеса. Потребители все чаще обращают внимание на экологичность продукции и производственных процессов. Для ООО “Pressol” это означает необходимость развития более экологически чистых решений для смазки и технического обслуживания, а также внедрения современных стандартов экологического менеджмента.

Конкурентная среда характеризуется присутствием как крупных международных производителей, так и локальных компаний. Основными конкурентными преимуществами ООО “Pressol” являются высокое качество продукции, развитая сервисная поддержка и широкий ассортимент решений для различных отраслей промышленности. Однако усиление конкуренции со стороны производителей из азиатского региона, предлагающих более доступные по цене решения, создает определенное давление на рыночные позиции компании (таблица 4).

Таблица 4

Анализ конкурентов¹⁰.

Параметр	ООО “Pressol”	ООО “Зэт”	ООО “Техник сервис МК”	ООО “ПК Триотехника”
Качество	5/5	4/5	3/5	4/5
Цена	3/5	4/5	5/5	3/5
Ассортимент	5/5	3/5	3/5	4/5
Сервис	5/5	4/5	3/5	4/5
Инновации	4/5	5/5	2/5	4/5

Рыночная среда демонстрирует тенденцию к консолидации и укрупнению заказчиков, что требует от ООО “Pressol” развития комплексных решений и усиления компетенций в области проектного менеджмента. Растет спрос на индивидуальные решения и специализированное оборудование для конкретных отраслей и производственных процессов, что создает потенциал для развития новых направлений бизнеса.

Существенное влияние на деятельность компании оказывают и отраслевые факторы. Развитие промышленности, особенно в сегментах машиностроения, металлообработки и производства строительных материалов, напрямую влияет на спрос на продукцию ООО “Pressol”. При этом циклический характер развития этих отраслей требует от компании гибкости в планировании производства и управлении складскими запасами.

Научно-техническая среда характеризуется появлением новых материалов и технологий производства, что открывает возможности для разработки более

¹⁰ Составлено автором

эффективных и долговечных решений в области смазочного оборудования. Однако это также требует постоянных инвестиций в исследования и разработки, а также поддержания высокого уровня технической экспертизы персонала.

Таблица 5

Матрица приоритетов развития¹¹.

Направление	Приоритет	Сроки реализации	Ожидаемый эффект
Цифровизация продуктов	Высокий	12-18 месяцев	Увеличение доли рынка на 15%
Экологические решения	Средний	18-24 месяца	Выход в новые сегменты
Сервисная сеть	Высокий	6-12 месяцев	Рост лояльности на 25%
Новые продукты	Средний	12-18 месяцев	Расширение клиентской базы

Продуктовое развитие для ООО “Pressol” представляет собой крайне важное направление, непосредственно влияющее на конкурентоспособность компании. Диверсификация продуктовой линейки должна осуществляться с учетом текущей специализации и направления целевых отраслей машиностроения и нефтегазодобычи. Стратегия продуктового развития предусматривает:

- Проведение альтернативных маркетинговых исследований рынка
- Разработка нового типа оборудования с расширенной функциональностью
- Адаптация существующих продуктов под особые требования клиентов
- Создание модульных решений, кастомизация оборудования
- Развитие сервисной поддержки продуктов, включая послепродажное обслуживание

Маркетинговое развитие предполагает комплексный подход к расширению рыночного присутствия и изменению коммуникативной стратегии. В современных экономических условиях традиционные маркетинговые инструменты трансформируются, требуют более гибких и технологичных решений. Ключевые направления маркетингового развития:

- Расширение географии сбыта, включая выход на новые региональные рынки
- Развитие digital-маркетинга, включая таргетированную рекламу и контент-маркетинг
- Формирование экспертного капитала через профессиональный контент
- Участие в отраслевых выставках и конференциях
- Создание продуктов информационной поддержки

¹¹ Составлено автором

Технологическое развитие для высокотехнологичной компании является определяющим фактором обеспечения конкурентоспособности. Инвестиции в инновационные технологии должны охватывать как производственные процессы, так и системы управления. Стратегия технологического развития включает:

- Модернизация производственного оборудования
- Внедрение систем автоматизированного проектирования (CAD/CAM)
- Цифровизация управленческих процессов
- Разработка чистых технологических решений
- Создание цифровых двойников производственных линий

Стратегические рекомендации для ООО «Pressol» представляют собой составленный план действий, направленный на обеспечение возможностей развития компании. Они охватывают организационные, финансовые и инновационные аспекты деятельности.

Организационные рекомендации направлены на сохранение существующих конкурентных преимуществ компактной структуры при одновременном наращивании возможностей развития. Ключевой силой является создание гибкой, адаптивной организационной модели, позволяющей быстро реагировать на изменения рыночной конъюнктуры.

Финансовые стратегии предусматривают:

- Последовательную оптимизацию издержек
- Создание параметра инвестирования прибыли в развитие
- Формирование финансовых резервов для обеспечения устойчивости
- Диверсификация источников финансирования
- Внедрение продвинутых финансовых инструментов управления

Инновационное развитие, как создание непрерывных процессов и создание новых технологических и управленческих решений. Компания создает экосистему непрерывных инноваций, включающую:

- Постоянный мониторинг технологических тенденций
- Создание исследовательских проектных групп
- Развитие партнерства с научно-исследовательскими институтами
- Стимулирование инновационной активности сотрудников

Для внедрения данной стратегии на предприятии были определены следующие цели и задачи:

- увеличение количества станков для производства большего количества оборудования.

- увеличение чистой прибыли на 5% в год за счет увеличения производства оборудования с 2500 шт. до 3000 шт. в год.

- улучшение работы с клиентами для повышения их удовлетворённости и лояльности.

- предполагается достижения увеличения чистой прибыли на 5% в течении 1 год.

Реализация представленного плана развития позволит ООО «Pressol» не только сохранить нынешние позиции на рынке высокотехнологичного оборудования, но и существенно нарастить свой потенциал, обеспечив долгосрочную конкурентоспособность в динамично меняющейся экономической среде.

Библиографический список

1. Балыбердин, В. А. Прикладные методы оценки и выбора решений в стратегических задачах инновационного менеджмента: монография / В. А. Балыбердин, А. М. Белевцев, Г. П. Бендерский. - 3-е изд., стер. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 240 с.
2. Воловиков, Б. П. Стратегическое бизнес-планирование на промышленном предприятии с применением динамических моделей и сценарного анализа: монография / Б. П. Воловиков. - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 226 с.
3. Григорян, Е. С. Производственная стратегия предприятия: учебник / Е. С. Григорян. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 374 с.
4. Жуков, Б. М. Управленческие технологии гибкого развития предприятия на основе процессов реструктуризации, логистизации и повышения капитализации: монография / Б. М. Жуков. — 2-е изд. — Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 294 с.
5. Кукукина, И. Г. Методы экономической оценки устойчивости развития предприятия: монография / И.Г. Кукукина, С.В. Климова; под ред. И.Г. Кукукиной. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 202 с. — (Научная мысль).
6. Махинова, Н. В. Обоснование стратегии организации на конкурентном рынке / Н. В. Махинова // Экономические исследования и разработки. – 2023. – № 4
7. Портных, В.В. Стратегия бизнеса / В.В. Портных. – 4-е изд. – Москва : Дашков и К, 2021. – 274 с.
8. Туфетулов, А. М. Реструктуризация промышленного предприятия в аспекте стратегического планирования: коллективная монография / А.М. Туфетулов, К.Д. Очайкин. - 2-е изд., стереотип. - Москва: Научный консультант, 2024. - 169 с.
9. Управление потенциалом предприятия в условиях кризиса: монография / В. В. Горлов, Е. Ю. Кузьмина, И. В. Соклакова, В. И. Сурат ; под науч. ред. И. В. Соклаковой. - 3-е изд. - Москва: Дашков и К, 2022. - 194 с.

10. Формирование и реализация стратегии развития промышленного предприятия как инструмент повышения его конкурентоспособности: монография / Н. Р. Кельчевская, С. А. Слукина, И. С. Пелымская, Ф. В. Вольф. - Москва: Издательство «Креативная экономика», 2021. - 212 с.

11. Чернавских, Е. Н. Совершенствование стратегии предпринимательской деятельности компании / Е. Н. Чернавских // Экономические исследования и разработки. – 2022. – № 7.

УДК 33

Чернавских Е.Н. Оценка результатов реализации национальных и федеральных проектов акселерации субъектов МСП

Assessment of the results of the implementation of national and federal projects for the acceleration of SMES

Чернавских Екатерина Николаевна

Старший преподаватель,
Уральский государственный экономический университет,
Chernavskikh Ekaterina Nikolaevna
Senior Lecturer,
Ural State University of Economics,
Russia, Yekaterinburg

Аннотация. В статье рассмотрены актуальные вопросы государственной поддержки по сохранению и стимулированию предпринимательской активности, задачи которой обозначены в национальных и федеральных проектах по развитию акселерации субъектов МСП. Представлен анализ количественных и качественных ключевых показателей реализации национального и федерального проектов акселерации за период 2019-2024 гг. Дана характеристика основных кластеров проектов и элементов, их составляющих, представлены результаты для предпринимателей, полученных ими в ходе реализации государственных проектов поддержки МСП.

Ключевые слова: предпринимательство, стимулирование активности, национальные проекты, акселерация, государственная поддержка, ключевые показатели.

Abstract. The article discusses current issues of state support for the preservation and promotion of entrepreneurial activity, the tasks of which are outlined in national and federal projects to develop the acceleration of SMEs. The analysis of quantitative and qualitative key indicators of the implementation of national and federal acceleration projects for the period 2019-2024 is presented. The main clusters of projects and their constituent elements are characterized, and the results for entrepreneurs obtained during the implementation of government SME support projects are presented.

Keywords: entrepreneurship, stimulating activity, national projects, acceleration, government support, key indicators.

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

Особенности современного этапа поддержки субъектов МСП складываются под влиянием ключевой задачи по реализации качественного роста и технологического суверенитета страны в сжатые сроки. Существуют объективные проблемы недостаточной предпринимательской и деловой активности действующих предпринимателей, сохраняющиеся трудности доступа к капиталу у предпринимательских структур и др. В условиях санкционных ограничений требуется более эффективная государственная поддержка по сохранению и стимулированию предпринимательской активности. В условиях ограниченности ресурсов поддержка должна носить очень сфокусированный характер. Важно чтобы государственная

помощь была в большей степени адресной, а не массовой и размытой как в предшествующие периоды (особенно до 2018 года), когда достаточность финансирования не ставила так остро проблему эффективности расходования средств и привязки получаемого результата к оказанной поддержке.

В 2024 году завершилась реализация национального проекта, все последние годы определяющего экономическую политику развития и поддержки субъектов МСП. После окончания такого важного цикла, необходимо провести анализ проблем развития сферы поддержки субъектов МСП. Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство» продемонстрировал успешную реализацию, что способствовало преодолению последствий санкционных шоков и увеличению числа субъектов МСП. За шесть лет реализации проекта более 5 миллионов предпринимателей получили государственную поддержку, а около 80% бизнесменов осведомлены о доступных мерах, включая льготное кредитование.

Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство» вошел в число самых узнаваемых проектов России в 2024 году, согласно исследованию ВЦИОМ. Этот проект является частью направления «Экономический рост» и направлен на обеспечение роста дохода на одного работника в сфере МСП.

В регионах России продолжается реализация мер поддержки предпринимателей в рамках национального проекта «Малое и среднее предпринимательство». Отмечается снижение административного давления на бизнес, как, например, на Чукотке, и предоставление государственной поддержки предпринимателям в таких регионах, как Калмыкия, где помощь получили почти 3 тысячи человек. Национальный проект является частью направления «Экономический рост» и реализуется с 2019 года. В 2024 году проект вошел в число самых узнаваемых в России, согласно исследованию ВЦИОМ. По состоянию на сентябрь 2024 года, в России насчитывалось 6,37 миллиона субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП). К первому кварталу 2025 года это число превысило рекордные 6,7 миллиона, показав прирост более 118 тысяч компаний и ИП. В III квартале 2024 года в секторе МСП было занято почти 29,5 миллионов человек, что составляет 39% от общего числа работающих.

Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство» оказал поддержку более чем 5 миллионам предпринимателей за шесть лет его реализации. Одной из ключевых мер господдержки является развитие системы закупок и обеспечение участия МСП-поставщиков. По итогам 2023 года был установлен новый рекорд по объему поставляемых малыми и средними предприятиями товаров и услуг в рамках закупок по 223-ФЗ (таблица 1).

Таблица 1

Ключевые показатели реализации национального проекта «Малое и среднее предпринимательство» [4,5,9]

Показатель	Значение	Период
Количество предпринимателей, которым оказана поддержка	Более 5 миллионов	За 6 лет реализации
Количество МСП в России	6,7 млн	За 2024 год
Прирост МСП (компаний и индивидуальных предпринимателей)	+ 118 000	2024
Занятость в секторе МСП	29,5 млн человек	2024
Доля занятых в МСП	39%	От общего числа работающих (2024 год)

Для сравнения - по данным Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП), в 2023 году в России было зарегистрировано 6,3 миллионов субъектов МСП. По сравнению с 2023 годом, прирост числа МСП за 2024 год составил 4%. Результат является рекордным с момента начала ведения реестра в 2016 году и во многом обеспечен созданием в 2024-м свыше 1 млн юрлиц и ИП. Количество зарегистрированных субъектов МСП является одним из ключевых показателей нацпроекта «Малое и среднее предпринимательство».

По итогам 2024 года среднемесячный объем выручки малых и средних предприятий, по данным ККТ, составил 1,7 трлн рублей — для микропредприятий, 0,6 трлн рублей — для малых и 0,2 трлн рублей — для средних компаний. Средняя выручка на один субъект МСП выросла на 11,2%, превысив годовую инфляцию. Сектор малого и среднего предпринимательства демонстрирует устойчивый рост: за первый квартал 2025 года произошел прирост более 118 тысяч компаний и индивидуальных предпринимателей, что позволило преодолеть отметку в 6,7 млн субъектов МСП — это рекордный показатель с начала ведения статистики.

Федеральный проект «Акселерация субъектов малого и среднего предпринимательства» является частью национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы». Основные цели проекта включают увеличение числа занятых в сфере МСП до 25 миллионов человек и предоставление финансовой поддержки, объем которой увеличился до 920,9 млрд рублей к 2024 году. Проект также направлен на привлечение субъектов МСП в агропромышленный комплекс, где реализовано более 8 тысяч проектов.

В рамках проекта «Акселерация субъектов МСП» ведется работа по созданию цифровой платформы для информационной поддержки производственной и сбытовой

деятельности предпринимателей. Также предоставляется финансовая помощь, включая льготные кредиты для проектов в сфере культурного наследия. Региональные проекты, такие как «Акселерация субъектов малого и среднего предпринимательства», также осуществляют отчетность и документирование своей деятельности.

- *Консультационная и образовательная поддержка*, в том числе: Индивидуальные консультации по вопросам бизнеса: юридические, бухгалтерские, налоговые, кадровые, по защите интеллектуальной собственности.
- Обучающие программы и курсы: основы предпринимательства, маркетинг, digital-продвижение, финансовая грамотность, экспортная подготовка.
- Массовые и целевые тренинги: вебинары, офлайн-интенсивы, модульные программы для стартапов и действующих компаний.

Результат для предпринимателя: готовые документы (бизнес-планы, финансовые модели), набор практических навыков, снижение ошибок в управлении.

2. Финансовая поддержка, в том числе:

- Субсидии и гранты:
- на запуск и развитие бизнеса;
- на внедрение цифровых решений и автоматизации;
- на участие в выставках/миссиях и на проведение НИОКР.
- Льготные кредиты и снижение ставок через инфраструктуру (фонды, банки-партнёры).
- Гарантийные механизмы (поручительства фондов): упрощают получение кредитов малым предприятиям.
- Микрокредиты и программы для начинающих предпринимателей (низкие ставки, гибкие сроки).
- Результат: снижение стоимости финансирования, рост инвестиций в модернизацию и расширение.

3. Инфраструктурная поддержка, в том числе:

- Доступ к бизнес-инкубаторам, технопаркам, коворкингам и центрам обслуживания предпринимателей.
- Предоставление производственных модулей, площадок для опытного производства и прототипирования.
- Центры оказания услуг «одного окна» для регистрации, лицензирования и консультаций.
- Результат: сокращение затрат на аренду/первичное оборудование, ускорение выхода на рынок.

4. Цифровизация и доступ к сервисам, в том числе:

- Бесплатный или субсидируемый доступ к государственным и коммерческим цифровым сервисам (электронные кассы, CRM, учётные системы, платформы для электронной торговли).
- Программы обучения по цифровым инструментам и IT-аутсорсингу.
- Поддержка внедрения электронных маркетплейсов и онлайн-продаж.

Результат: рост доли онлайн-продаж, автоматизация учёта, повышение эффективности маркетинга.

5. Поддержка выхода на внешние рынки (экспорт), в том числе:

- Экспортные акселераторы и консультации по требованиям рынков, сертификация, ценообразование.
- Субсидирование участия в международных и российских выставках, деловых миссиях.
- Помощь в логистике, страховке и финансировании экспортных контрактов.

Результат: новые контракты, диверсификация рынков сбыта, рост выручки.

6. Доступ к госзакупкам и контрактам, в том числе:

- Обучение и сопровождение в участии в закупках (подготовка заявок, обеспечение контракта).
- Программы преференций и квот для малого и среднего бизнеса в государственном и муниципальном заказе.
- Платформы и консультации по выходу на корпоративные заказы.

Результат: стабильные заказы, рост оборотных средств.

7. Инновации и акселерационные программы, в том числе:

- Программы стартап-акселерации: менторы, инвесторы, демонстрационные дни, связи с венчурными фондами.
- Финансирование прототипирования и НИОКР (малые гранты на разработки).
- Площадки для тестирования инноваций и пилотных проектов с промышленными партнёрами.

Результат: ускоренный рост высокотехнологичных проектов, получение инвестиций.

8. Менторство, нетворкинг и продвижение, в том числе:

- Менторские пары (опытный предприниматель + начинающий).
- Мероприятия нетворкинга, отраслевые кластеры и профессиональные сообщества.
- Маркетинговая поддержка (PR, продвижение на платформы, помощь в создании лендингов и презентаций).

Результат: обмен опытом, ускоренное развитие бизнеса, новые контракты и партнёрства.

9. *Правовая и административная поддержка*, в том числе:

- Юридическое сопровождение сделок, защиты прав предпринимателей, решения споров.
- Помощь в оформлении интеллектуальной собственности, патентов и товарных знаков.
- Упрощение процедур регистрации и доступа к субсидиям через «одного окна».

Результат: снижение юридических рисков, ускорение процедур и экономия времени.

10. *Социальные и целевые программы*, в том числе:

- Поддержка отдельных категорий: женщины-предприниматели, молодёжь, социальные предприниматели, люди с инвалидностью.
- Программы по созданию рабочих мест в регионах: гранты и субсидии при условии трудоустройства.

Результат: включение уязвимых групп в экономику, уменьшение безработицы.

Предприниматели получали помощь через следующие механизмы и каналы доступа:

- Региональные центры поддержки предпринимательства и центры «Мой бизнес».
- Электронные заявки на порталах госуслуг и специализированных платформах нацпроекта.

На практике предприниматели получили следующие результаты:

- Повышение продаж и выход на новые рынки.
- Снижение кредитной нагрузки благодаря льготным ставкам и поручительствам.
- Автоматизация учёта и маркетинга (экономия времени до 30–50% в рутинных процессах).
- Создание рабочих мест и увеличение выручки у участников программ.
- Рост инвестиционной привлекательности проектов (благодаря акселерации и легендам).

Некоторые итоги федерального проекта «Акселерация субъектов малого и среднего предпринимательства», который действовал с 2019 по 2024 год:

- Обеспечение льготного доступа к заёмным средствам. Государственные микрофинансовые организации предоставляли субъектам МСП микрозаймы до 5 млн

рублей на срок до 3 лет по льготной ставке от 0,1% до 10,6% в зависимости от отрасли и направленности проекта.

- В 2023 году малый и средний бизнес получил более 1 трлн рублей кредитов, что стало рекордным результатом за всё время функционирования системы.
- К 2024 году увеличилась численность работников в расчёте на 1 субъекта МСП: с 3,09 человек в 2021 году до 3,16 человек.
- Вырос объём выручки в расчёте на 1 субъекта МСП-юридическое лицо: с 103,75% в 2021 году с последующим ежегодным увеличением на 103,76% по отношению к предыдущему периоду до 2024 года.
- Увеличился объём закупок крупнейших заказчиков, определяемых Правительством Российской Федерации, у субъектов МСП: с 3,8 трлн рублей в 2021 году до 5 трлн рублей к 2024 году.
- Возрос объём консолидированной финансовой поддержки субъектов МСП: с 881,9 млрд рублей в 2021 году до 920,9 млрд рублей к 2024 году.
- Увеличение объёма внебюджетных инвестиций. К 2024 году объём внебюджетных инвестиций в основной капитал субъектов МСП, получивших доступ к территориям созданных промышленных парков и технопарков, составил 4,3 млрд рублей.
- Модернизация системы поддержки экспортёров. Доступ субъектов МСП к экспортной поддержке был обеспечен во всех субъектах Российской Федерации, в том числе с привлечением торгово-промышленных палат субъектов РФ и административно-территориальных образований.
- Создание центров «Мой бизнес». К 2024 году в субъектах РФ функционировали не менее 100 центров, которые оказывали комплекс услуг, сервисов и мер поддержки субъектам МСП.
- Реализация специальных мер поддержки. Были реализованы специальные меры поддержки субъектов МСП, реализующих проекты в сфере благоустройства городской среды, научно-технологической сфере, социальной сфере и экологии для не менее чем 68 470 участников.

Статистика и итоги реализации национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» отражаются в различных источниках. В частности, Корпорация развития МСП ПК достигла значительных результатов в поддержке предпринимательства. На официальных ресурсах, таких как Федеральная налоговая служба, публикуется статистика по показателям данного национального проекта.

Таким образом, можно сказать, что значимость поддержки предпринимательства усиливается в условиях пересмотра экономической политики, обусловленной реализацией национального и федеральных проектов. Переоценка политики привела к запуску в 2021 году реформирования институтов развития предпринимательства. Данные обстоятельства актуализируют проблему развитости новых форм поддержки субъектов МСП.

Библиографический список

1. Акселераторы. Обзор международного опыта // Бизнес-инкубатор "С Нами Будущее". URL: https://biznespark.by/wp-content/uploads/2020/05/Akselatory_mezhdunarodnyj-opyt_14.06.2019.pdf.
2. Головина, А. Н. Исследование природы услуг по акселерации предпринимательства как общественного сектора: оценка и рекомендации / А. Н. Головина, Е. Н. Чернавских // Региональная экономика: теория и практика. – 2024. – Т. 22, № 9(528). – С. 1641-1658. – DOI 10.24891
3. Мищенко В. В., Лапшин Е. А. Государственная поддержка малого и среднего предпринимательства: современное состояние и перспективы развития // Экономика Профессия Бизнес. 2017. № 4. С. 56-64. EDN: ZIWQKN
4. Паспорт федерального проекта "Акселерация субъектов МСП" / Официальный сайт Минэкономразвития России. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/0b091fac7669f3e523179b4e342465fa/Passport_FD3.pdf
5. Паспорт федерального проекта «Предакселерация» // Официальный сайт Минэкономразвития России. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/bf8d82ab13bf963d06eb43439f08aa63/Passport_FD2.pdf.
6. Развитие малого и среднего предпринимательства в России в контексте реализации национального проекта / М.П. Антонова, В.А. Баринова, В.В. Громов, С.П. Земцов, А.Н. Красносельских, Н.С. Милоголов, А.А. Потапова, Ю.В. Царева. – М. : Издательский дом «Дело». РАНХиГС, 2022. – 88 с.
7. Развитие малого и среднего предпринимательства в России в контексте реализации национального проекта / В.А. Баринова, В.В. Громов, С.П. Земцов [и др.]. М.: Издательство Дело, 2020. 88 с. (Научные доклады: экономика). ISBN 9785850062026. EDN: GXKABG
8. Распоряжение Правительства РФ от 2 июня 2016 г. N 1083-р О Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в РФ на период до 2030 г. и плане

мероприятий ("дорожной карте") по ее реализации (с изменениями и дополнениями) // Кодекс. URL: <https://docs.cntd.ru/document/420359173>

9. Региональный проект «Акселерация субъектов малого и среднего предпринимательства» // Официальный портал Правительства Ростовской области. URL: <https://www.donland.ru/activity/2551/>

10. Руденко Л.Г. Кластерный подход в государственной поддержке малого и среднего предпринимательства в регионах/Л.Г. Руденко // Московский экономический журнал. – 2022. – № 1. – С. 420-433.

11. СП: Корпорация МСП не смогла существенно повлиять на развитие малого и среднего бизнеса в России: <https://ach.gov.ru/news/schetnaya-palata-korporatsiya-msp-ne-smogla-sushchestvenno-povliyat-na-razvitie-malogo-i-srednego-bi>.

12. Черемных М.Б. Государственная поддержка малого предпринимательства: региональный аспект/М.Б. Черемных, Д.В. Сидорова, Ю.В. Орел, Н.В. Еременко // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 5. – С. 772-776.

13. Чернавских, Е. Н. Методический подход к оценке неиспользуемого потенциала общественного сектора сферы услуг акселерации субъектов малого и среднего предпринимательства / Е. Н. Чернавских, А. Н. Головина // Финансовый менеджмент. – 2025. – № 1. – С. 283-290.

14. Чернавских, Е. Н. Методика сбора и анализа первичных данных формирования и развития системы услуг региональных акселерационных программ / Е. Н. Чернавских // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13, № 7-1. – С. 229-235.

ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ

УДК 33

Болецкий К.Н., Дрожжин А.В. Ретроспективный анализ экономических показателей деятельности перерабатывающего предприятия

Retrospective analysis of economic indicators of the processing enterprise

Болецкий Кирилл Николаевич,

Магистрант Уральского государственного экономического университета

Дрожжин Алексей Викторович,

директор по развитию ООО «МПК «Бруснянский»

Boletsky Kirill Nikolaevich,

Master's student at the Ural State University of Economics

Drozhzhin Aleksey Viktorovich,

Director of Development, Brusyansky MPC LLC

***Аннотация.** Целью исследования выступает ретроспективный анализ хозяйственной деятельности предприятия для выявления скрытых резервов эффективности. Методологический аппарат исследования основывается на анализе динамики выручки и совокупных расходов в долгосрочной ретроспективе. Результатами исследования стала оценка сложившихся тенденций показателей и выделение фаз развития предприятия*

***Ключевые слова:** доходы, расходы, рентабельность, прибыль от продаж, чистая прибыль, темп роста*

***Abstract.** The aim of the study is a retrospective analysis of the economic activity of the enterprise to identify hidden reserves of efficiency. The research methodological apparatus is based on the analysis of revenue dynamics and total expenses in a long-term retrospective. The results of the study included an assessment of the current trends in indicators and the identification of phases of enterprise development.*

***Keywords:** revenue, expenses, profitability, sales profit, net profit, growth rate*

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

Введение

Ретроспективная оценка основных экономических показателей деятельности экономического субъекта носит весьма актуальный характер в контексте оценки эффективности функционирования его производственной системы [6]. Изучение ключевых основных экономических показателей через призму системного подхода открывает новые возможности и многократно увеличивает их практическую значимость. Результаты анализа прошлых периодов служат основой для поиска резервов повышения эффективности управления бизнес-процессами экономического субъекта, обеспечивая непрерывное совершенствование. Анализ изменений основных

ключевых индикаторов деятельности предприятия в долгосрочном периоде позволяет выявить закономерности, на которые руководство должно реагировать соответствующими мерами [5].

Оценка основных экономических показателей, таких как выручка, прибыль, рентабельность, активы предприятия в долгосрочной перспективе помогает понять его прошлую эффективность, выявить сильные или слабые стороны, резервы роста для принятия обоснованных решений, сравнивая фактические результаты с плановыми и анализируя динамику, чтобы повысить устойчивость и прибыльность бизнеса в будущем. Таким образом, анализ динамики основных экономических показателей оценить, насколько успешна деятельность в текущем периоде и каковы дальнейшие тенденции развития предприятия [3].

Основными задачами ретроспективного анализа являются:

- объективная оценка: получить полную картину финансового состояния и эффективности;
- поиск резервов: выявить неиспользованные возможности для повышения прибыли и эффективности;
- выявление недостатков: обнаружить слабые места в управлении и операционной деятельности;
- обоснование решений: Принять верные управленческие решения для развития бизнеса на основе фактов.

Методы исследования

Методологический аппарат работы базируется на применении системно-структурного подхода и аналитического метода. Теоретический базис исследования сформирован на основе фундаментальных трудов и актуальных публикаций ведущих российских экономистов.

Объект исследования

ООО «МПК «Бруснянский» представляет собой высокотехнологичное предприятие, занимающее лидирующие позиции на рынке мясных полуфабрикатов Урала. Эволюционировав из малого цеха в крупное производство, компания сохранила акцент на качестве и традициях ручного изготовления. На текущий момент ассортимент включает свыше 70 наименований, поставляемых в более чем 1000 торговых точек Свердловской области и сегмент HoReCa. Стратегия развития предприятия опирается на постоянную диверсификацию: так, в 2023 году была запущена линейка из 10 видов крафтовых деликатесов, произведенных по авторским рецептурам с использованием натурального копчения [2, 4].

Непрерывное совершенствование технологических процессов и жесткий многоступенчатый контроль качества позволяют ООО «МПК «Бруснянский» стабильно

получать высокие экспертные оценки. В частности, на XXIII Ежегодном фестивале качества мясной и рыбной продукции, организованном Центром «Гарантия качества» и ЕМЦЗП, компания была удостоена диплома I степени. Высокая востребованность продукции подтверждается динамичным развитием предприятия: ежегодный прирост объемов производства в натуральном выражении превышает 20%.

Экспериментальная часть

Информационную базу исследования составила официальная отчетность ООО «МПК «Брусянский», на основе которой были сформированы аналитические таблицы и проведены расчеты показателей деятельности предприятия. На рисунке 1 представлена сложившаяся динамика основных экономических показателей деятельности исследуемой компании с момента публикации первой отчетности по настоящее время. Ретроспективный обзор выполнен по таким абсолютным показателям как выручка, себестоимость, прибыль от продаж, чистая прибыль.

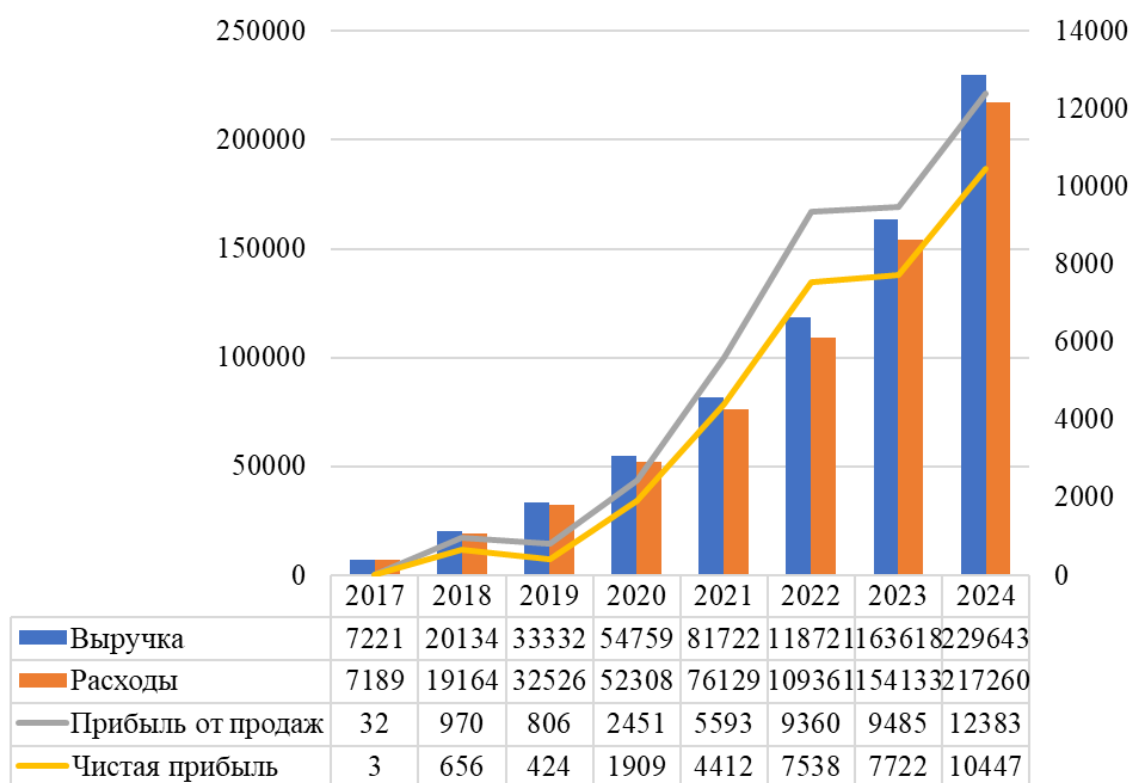


Рисунок 1 – Динамика основных экономических показателей деятельности ООО «МПК «Брусянский» в 2017-2024 гг., тыс. руб.

Ключевым индикатором экономической эффективности ООО «МПК «Брусянский» выступает положительная динамика выручки. Как видно из данных рисунка 1, динамика основных экономических показателей ООО «МПК «Брусянский»

демонстрирует положительную тенденцию. Увеличение выручки обусловлено стратегией экстенсивного и интенсивного развития: расширением производственных мощностей, масштабированием дистрибуции и успешным введением в ассортимент новых видов продукции.

Закономерным следствием роста объемов производства стало пропорциональное увеличение расходов по обычным видам деятельности. При этом ключевым положительным моментом является устойчивый рост показателей прибыли – как прибыли от продаж, так и чистой прибыли, что подтверждает эффективность избранной бизнес-модели и рентабельность операционной деятельности предприятия в исследуемом периоде [1].

Для оценки динамики развития предприятия в долгосрочном периоде были рассчитаны цепные темпы роста показателя. Данный метод позволил проанализировать интенсивность изменения выручки от года к году (период к периоду), отражая реакцию производства на рыночные изменения и ввод новых товарных позиций (рисунок 2). В ходе исследования также были проанализированы цепные темпы роста расходов предприятия. Как следует из данных рисунка 2, наиболее высокие темпы развития зафиксированы в 2018 году, что обусловлено эффектом «низкого старта» и фазой активного выхода предприятия на рынок. В последующие периоды динамика финансовых показателей характеризуется устойчивым ростом как доходной, так и расходной частей.

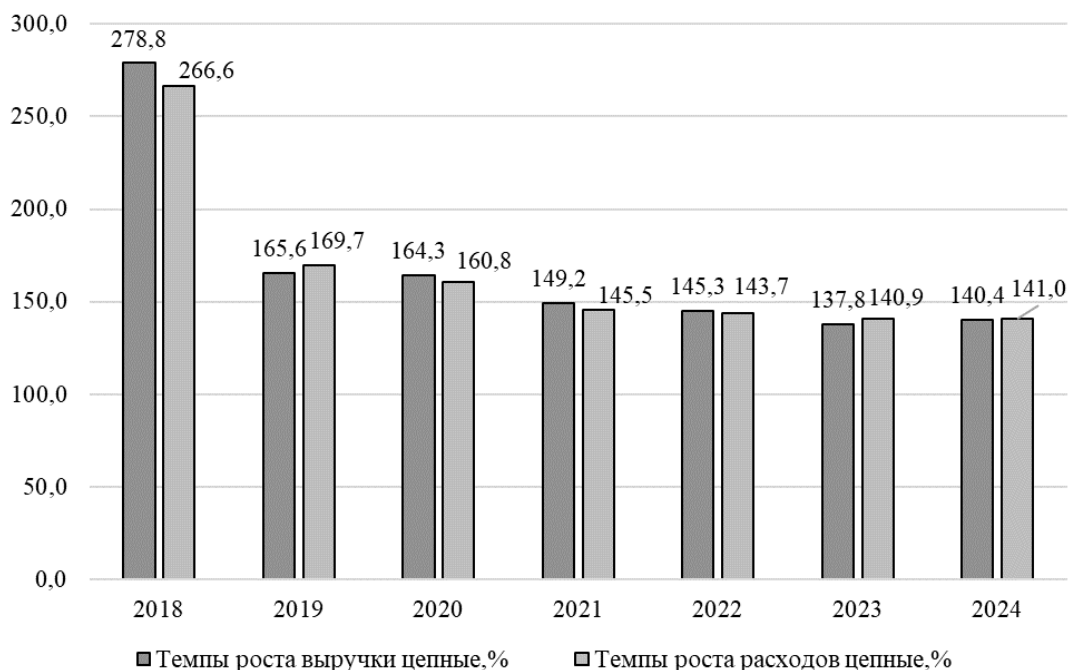


Рисунок 2 – Динамика цепных темпов роста выручки и расходов ООО «МПК «Бруснянский» в 2017-2024 гг.

С позиции операционной эффективности ключевое значение имеет соблюдение следующего соотношения: темп роста выручки должен превышать темп роста затрат. Данная пропорция, свидетельствующая об оптимизации производственных циклов и реализации эффекта масштаба, наблюдалась в 2020-2022 гг. Однако в 2023-2024 гг. выявлена деструктивная тенденция: опережающий рост себестоимости над выручкой, что указывает на необходимость пересмотра политики управления затратами или коррекции ценообразования.

Для оценки сложившейся динамики показателей эффективности в долгосрочном периоде будет применен системный подход к расчету и интерпретации следующих ключевых индикаторов: рентабельности продаж, рентабельности производства и рентабельности активов (рассчитанной по чистой прибыли). Анализ данных метрик позволит оценить, насколько эффективно предприятие управляет своей маржинальностью и использует имеющиеся ресурсы (рисунок 3). Рентабельность продаж является ключевым индикатором эффективности основной деятельности предприятия. Анализ динамики данного показателя в долгосрочном периоде (2018-2024 гг.) выявил критическую тенденцию: если в 2020-2022 гг. рентабельность продаж стабильно росла, подтверждая эффективность масштабирования и оптимизацию затрат, то в 2023 и 2024 гг. отмечено её снижение. Эта динамика напрямую коррелирует с опережающим ростом расходов над темпами роста выручки.



Рисунок 3 – Динамика показателей рентабельности ООО «МПК «Брусянский» в 2017-2024 гг.

Анализ рентабельности производства показал прямую зависимость от ранее выявленного соотношения темпов роста выручки и расходов. В период 2020-2022 гг. показатель имел положительную динамику. Однако в 2023-2024 гг. наблюдается снижение рентабельности производства, что является логичным следствием опережающего роста затрат (включая расходы на сырье, логистику) над темпами роста выручки. Это сигнализирует о снижении отдачи от каждого вложенного рубля. Динамика рентабельности активов по чистой прибыли отражает влияние выявленной ранее негативной тенденции опережающего роста расходов. Снижение чистой прибыли на фоне расширения внеоборотных активов привело к изменению показателя рентабельности активов в сторону снижения. Это свидетельствует о временном лаге между осуществленными инвестициями в развитие предприятия и получением целевого уровня чистой прибыли, что требует особого контроля за окупаемостью активов.

Результаты проведенного анализа позволяют разработать конкретный алгоритм оптимизации прибыли и повышения рентабельности, учитывающий необходимость нивелирования негативного разрыва между темпами роста расходов и выручки, зафиксированного в 2024 год.

Выводы

1. В ходе проведенного анализа использование официальной отчетности предприятия позволило сопоставить темпы роста выручки и расходов в долгосрочном периоде, а также объективно оценить эффективность инвестиций в развитие производства.

2. Проведенный анализ позволил выделить три этапа развития для исследуемого предприятия: Этап 1 (2018-2020 гг.): фаза активного роста и становления, Этап 2 (2020-2022 гг.): период максимальной операционной эффективности (темпы роста выручки превышают темпы роста расходов), Этап 3 (2023-2024): фаза снижения операционной эффективности и более высоких темпов роста расходов предприятия.

3. Положительные значения показателей рентабельности подтверждают общую экономическую эффективность ООО «МПК «Брусянский»; отмеченная в конце периода снижение рентабельности продаж и активов отражают влияние опережающего роста затрат, выявленного ранее в ходе анализа темпов роста выручки и расходов.

Библиографический список

1. Алагаева, К. Ю. Совершенствование системы управления доходами организаций / К. Ю. Алагаева // Бюллетень транспортной информации. – 2020. – № 7(301). – С. 14-20.

2. Дрожжин, А. В. К вопросу о проведении стратегического анализа предприятия / А. В. Дрожжин, В. Ж. Дубровский // Экономические исследования и разработки. – 2025. – № 2. – С. 220-228.

3. Дубровский, В. Ж. Оценка динамики показателей деятельности предприятия / В. Ж. Дубровский, А. В. Дрожжин // Молодежные идеи России - 2025 (МИР - 2025): Материалы VII национального научного форума молодежи, Саратов, 27 января 2025 года. – Саратов: ООО "Амирит", 2025. – С. 27-33.

4. Дубровский, В. Ж. Оценка финансового состояния предприятия / В. Ж. Дубровский, А. В. Дрожжин, М. Г. Ежова // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 10. – С. 433-436.

5. Кириллова, В.В. Оценка динамики ключевых показателей деятельности производственного предприятия / В. В. Кириллова // Деловой вестник предпринимателя. – 2023. – № 4(14). – С. 36-41.

6. Развитие промышленных систем в новых экономических условиях: теория и практика / Я. П. Силин, В. Е. Ковалев, А. Н. Головина [и др.]. – Екатеринбург: ООО «ТРИКС», "Уральский государственный экономический университет", 2024. – 349 с.

УДК 338

Долгополова Н.О., Никишина В.А., Шиян Е.И. Управление цифровой трансформацией в строительной отрасли: оценка эффективности инвестиций

Managing digital transformation in the construction industry:
assessing investment effectiveness

Долгополова Наталья Олеговна
Никишина Виктория Александровна
Шиян Елена Ивановна

1. Студент Новосибирского архитектурно-строительного университета (Сибстрин), Россия, Новосибирск
 2. Студент Новосибирского архитектурно-строительного университета (Сибстрин), Россия, Новосибирск
 3. Кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономики, управления, социологии и педагогики» Новосибирского архитектурно-строительного университета (Сибстрин), Россия, Новосибирск
Dolgoplova Natalia Olegovna
Nikishina Victoria Alexandrovna
Shiyan Elena Ivanovna
1. Student, Novosibirsk State University of Architecture and Civil Engineering (Sibstrin), Russia, Novosibirsk
 2. Student, Novosibirsk State University of Architecture and Civil Engineering (Sibstrin), Russia, Novosibirsk
 3. PhD in Economics, Associate Professor of the Department of «Economics, Management, Sociology and Pedagogy», Novosibirsk State University of Architecture and Civil Engineering (Sibstrin), Russia, Novosibirsk

Аннотация. В статье анализируется текущее состояние и перспективы цифровой трансформации строительной отрасли России, осуществляемой в рамках национального проекта «Инфраструктура для жизни» и федерального проекта «Новый ритм строительства». Рассматривается системный подход к внедрению технологий информационного моделирования (ТИМ/ВІМ), созданию единой цифровой среды и оценке их влияния на сокращение инвестиционно-строительного цикла, повышение производительности и качества объектов. Особое внимание уделяется ключевым вызовам: импортозамещению ПО, кадровому дефициту, а также необходимости комплексной оценки эффективности инвестиций в цифровизацию. Статья основана на материалах комитета Госдумы по строительству и ЖКХ, включая официальные выступления, аналитические доклады и отраслевые исследования за 2024–2025 гг.

Ключевые слова: цифровая трансформация, строительная отрасль, технологии информационного моделирования (ТИМ/ВІМ), инвестиционно-строительный цикл, импортозамещение, национальный проект «Инфраструктура для жизни», оценка эффективности, единая цифровая среда, кадровый дефицит.

Abstract. The article analyzes the current state and prospects for the digital transformation of the Russian construction industry, implemented within the national project "Infrastructure for Life" and the federal project "New Construction Rhythm." It examines a systemic approach to implementing Building Information Modeling (BIM) technologies, creating a unified digital environment, and assessing their impact on reducing the investment and construction cycle, improving productivity, and enhancing project quality. Particular attention is given to key challenges: import substitution of software, workforce shortages, and the need for a comprehensive assessment of the return on investment in digitalization. The article is based on materials from the State Duma Committee on Construction and Housing and Communal Services, including official statements, analytical reports, and industry research from 2024–2025.

Keywords: *digital transformation, construction industry, Building Information Modeling (BIM), investment and construction cycle, import substitution, national project "Infrastructure for Life", effectiveness assessment, unified digital environment, workforce shortage.*

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

Цифровая трансформация строительной отрасли перестала быть перспективным трендом, превратившись в императив государственной политики и условие выживания бизнеса. Как отмечается в материалах круглого стола Комитета Государственной Думы по строительству и ЖКХ, сквозная цифровизация жизненного цикла инвестиционно-строительного проекта провозглашена основным принципом развития отрасли. Внедрение технологий информационного моделирования (ТИМ/BIM), искусственного интеллекта (ИИ) и платформенных решений требует значительных капиталовложений. Однако ключевой проблемой, сдерживающей массовый переход, остается сложность оценки экономической эффективности таких инвестиций [1]. Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью разработки четкой методологии, позволяющей компаниям и регуляторам измерять отдачу от цифровизации, что особенно важно в условиях обязательного внедрения ТИМ с июля 2024 года [2] и амбициозных целей национального проекта «Инфраструктура для жизни» по сокращению инвестиционно-строительного цикла до 1000 дней [3].

Цель работы проанализировать существующие подходы к оценке эффективности инвестиций в цифровую трансформацию строительства и предложить комплексную систему метрик.

Объектом исследования выступает процесс цифровой трансформации в российской строительной отрасли, рассматриваемый через призму управленческих решений и их экономических результатов. Предметом исследования являются методики и критерии оценки эффективности инвестиций в цифровые технологии, такие как ТИМ, ИИ, облачные платформы и системы управления данными.

Методологическую основу работы составили анализ нормативно-правовых документов, официальных данных государственных органов (Минстрой России, ДОМ.РФ), а также научных публикаций и экспертных мнений, представленных в библиодосье. Применялись методы сравнительного анализа, систематизации количественных показателей эффективности (например, данных о сокращении сроков и документооборота), а также качественный анализ выявленных барьеров и факторов успеха. Особое внимание уделялось изучению заявленных планов, таких как создание отраслевого хранилища данных для ИИ, и отчетов о текущих результатах, включая рост доли застройщиков, применяющих ТИМ, до 38% по итогам I квартала 2025 года.

В рамках исследования был проведен анализ кейсов и статистических данных, которые можно рассматривать как естественный эксперимент по внедрению цифровых решений. Согласно отчетам ДОМ.РФ, применение ТИМ позволяет сократить бумажный документооборот на 85%, сроки обработки документов – на 50%, а количество ошибок при проектировании – на 80% [4]. Эти цифры формируют базис для расчета прямого экономического эффекта.

Однако экспериментальная часть также выявила сложность перехода. Как отмечают эксперты, внедрение ТИМ/ВІМ является трудоемким и дорогостоящим процессом, сопряженным с временным снижением производительности [5]. Исследование, проведенное ООО «АСП–Структура», показало, что на начальном этапе внедрения (около 4 месяцев) производительность труда инженеров-разработчиков может снижаться до 50%, что увеличивает сроки подготовки проектной документации на 30–50% [5]. Полный цикл внедрения занимает в среднем 1,5 года, и лишь по его завершению начинается рост производительности и экономической отдачи.

Был проанализирован пилотный проект Минстроя России по автоматизированному формированию цифровой ведомости объемов работ на основе ЦІМ, который служит экспериментом по интеграции цифровой модели со сметным нормированием. Еще одним масштабным экспериментом можно считать создание «цифровой вертикали» отрасли через интеграцию систем для формирования цифровых двойников территорий и объектов. Важным элементом также является работа по расширению перечня машинопонимаемых форматов документов [6].

Результаты исследования позволили сформировать двухуровневую систему оценки эффективности инвестиций в цифровую трансформацию строительной отрасли.

На первом уровне располагаются прямые, количественно измеримые финансовые показатели (KPI):

1. Сокращение инвестиционно–строительного цикла. Целевой показатель государственной политики – сокращение до 1000 дней к 2030 году. Эффективность инвестиций в цифровые платформы (например, ЕІС «Стройкомплекс.РФ») и ТИМ должна оцениваться через их вклад в достижение этого показателя на конкретных проектах.

2. Снижение операционных затрат. Сюда относится экономия от уменьшения бумажного документооборота, сокращения числа ошибок и переделок, оптимизации логистики и расхода материалов (на 15–20%, по данным отраслевых примеров).

3. Повышение производительности труда. Хотя на этапе внедрения наблюдается спад, в долгосрочной перспективе автоматизация рутинных операций высвобождает ресурсы для решения более сложных задач [7].

На втором уровне находятся стратегические и нематериальные выгоды, которые сложнее измерить напрямую, но которые критически важны для долгосрочной конкурентоспособности:

1. Повышение качества и управляемости. Создание единого информационного пространства (СОД) и цифровых двойников повышает прозрачность процессов, качество принимаемых решений и будущей эксплуатации объекта.

2. Развитие компетенций и кадрового потенциала. Инвестиции в обучение и адаптацию сотрудников, как это предусмотрено в федеральном проекте «Новый ритм строительства» [8], являются обязательным элементом трансформации.

3. Снижение рисков. Применение ИИ для предиктивной аналитики и ТИМ для выявления коллизий на ранних стадиях минимизирует финансовые и репутационные риски.

4. Формирование цифровых активов. Накопленные структурированные данные в информационных моделях и отраслевом хранилище (разрабатываемом Минстроем, ДОМ.РФ и «Сколково») сами по себе становятся ценным активом для обучения ИИ и будущей аналитики.

Исследование также подтвердило наличие значительных барьеров, искажающих оценку эффективности: высокая стоимость и длительность внедрения, дефицит квалифицированных кадров [9], фрагментарность цифровизации (только на этапе проектирования) и консерватизм отрасли.

Управление цифровой трансформацией в строительной отрасли не может быть успешным без robust-системы оценки эффективности инвестиций. Предложенная в исследовании двухуровневая модель метрик позволяет перейти от абстрактных заявлений о пользе цифровизации к управлению на основе конкретных данных. Прямые финансовые показатели (сокращение сроков и издержек) должны стать основой для расчета ROI по каждому цифровому проекту. В то же время, игнорирование стратегических выгод таких как рост качества, снижение рисков и создание цифровых активов приведет к недооценке долгосрочного эффекта и может заблокировать необходимые преобразования.

Таким образом, эффективность инвестиций в цифровую трансформацию напрямую зависит от комплексности подхода. Успешными окажутся те компании и проекты, где внедрение технологий (ТИМ, ИИ, платформы) сопровождается параллельными инвестициями в изменение процессов, обучение персонала и интеграцию систем на всех этапах жизненного цикла. Государственная политика, задающая рамки через нацпроекты, стандарты (такие как новый ГОСТ Р 10.00.00.01 «Единая система информационного моделирования») и обязательные требования, создает необходимый импульс. Однако конечная результативность будет определяться способностью каждого участника рынка – от крупного девелопера до муниципального

заказчика – применять сбалансированную систему оценки, учитывающую как немедленную экономию, так и стратегические преимущества цифрового будущего.

Библиографический список

1. Равинский А. Что такое цифровизация в строительстве и зачем она нужна / А. Равинский // Сайт корпорации ТЕХНОНИКОЛЬ, 2025 г. – Режим доступа: <https://www.tn.ru/journal/chto-takoe-tsifrovizatsiya-v-stroitelstve-i-zachem-ona-nuzhna/> (дата обращения 05.01.2026).
2. Жандарова И. С июля застройщики начнут применение технологий информационного моделирования // И. Жандарова, О. Игнатова, М. Трубилина // Сайт «Российской газеты», 2024 г. – Режим доступа: <https://rg.ru/2024/07/01/zastrojshchiki-vzialis-za-cifrovye-tehnologii.html> (дата обращения: 05.01.2026)
3. Пахомов С. Новые законы дали сокращение строительно-инвестиционного цикла / С. Пахомов // Деловой портал о государственно-частном партнерстве ГОСПАРТНЕР, 2024 г. – Режим доступа: <https://gospartner.club/pryamaya-rech/2024/01/18/sergej-pahomov-novye-zakony-dali-sokrashheniestroitelno-investitsionnogo-tsikla/> (дата обращения: 05.01.2026)
4. Как технологии BIM, ТИМ и цифровые двойники меняют отрасль // Сайт «ЦифраСтрой», 2024 г. – Режим доступа: <https://cifrastroy.ru/posts/kak-tehnologii-bim-tim-i-tsifrovye-dvojniki-menajut-otrasl> (дата обращения: 05.01.2026)
5. Пак М.М. ТИМ – это не мгновенное снижение затрат, а изменение процесса развития проекта / М.М. Пак, Л. Дьяченко // Геоинфо. – 2024. – Т. 6, № 5. – С. 22-24.
6. Как расширят перечень форматов документов, используемых для исполнительной документации // Портал «Единый ресурс застройщиков», 2025 г. – Режим доступа: <https://erzrf.ru/news/kak-rasshiryat-perechenformatov-dokumentov-ispolzuyemykh-dlya-ispolnitelnoy-dokumentatsii> (дата обращения: 05.01.2026)
7. Музыченко С.Г. Будущее строительства не в ручном труде / С.Г. Музыченко, Ю. Малева // Сетевое издание «Ведомости», 2025 г. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/realty/characters/2025/02/19/1093015-buduschee-stroitelstva-ne-v-ruchnom-trude> (дата обращения: 05.01.2026)
8. Минстрой займется утверждением программ по обучению ТИМ // Сайт «ЦифраСтрой», 2024 г. – Режим доступа: <https://cifrastroy.ru/news/minstroj-zajmetsja-utverzhdeniem-programm-po-obuchenijutim> (дата обращения: 05.01.2026)
9. Эксперт: дефицит кадров в строительстве при переходе на софт РФ сохранится около пяти лет // Сайт ИА ТАСС, 2024 г. – Режим доступа: <https://tass.ru/nedvizhimost/22279589> (дата обращения: 12.01.2026)

УДК 33

Кулешова И.В. Жилищное строительство как фактор достижения стратегических целей муниципального развития (на примере г. Екатеринбург)

Housing construction as a factor in achieving strategic goals of municipal development (using the city of Yekaterinburg as an example)

Кулешова Инна Вячеславовна,

студент 2 курса магистратуры,
Уральский государственный экономический университет,
кафедра Государственного и муниципального управления
Россия, г. Екатеринбург
Kuleshova Inna Vyacheslavovna,
2nd year graduate student,
Ural State University of Economics, Department of State and Municipal Management
Russia, Yekaterinburg

Аннотация. Жилищное строительство в стратегическом развитии муниципальных образований на примере города Екатеринбурга рассматривается, как создание доступного, современного и качественного жилья влияет на демографическую ситуацию, закрепление молодёжи и развитие человеческого капитала, а также повышает инвестиционную привлекательность города. Обсуждаются механизмы влияния жилищного строительства на рождаемость, удержание населения и привлечение молодых специалистов через комплекс инфраструктурных проектов, льготное кредитование и поддержку семей. Анализ подчёркивает, что жильё выступает не только удовлетворением жилищных потребностей, но и драйвером устойчивого экономического роста: создание рабочих мест, развитие инфраструктуры, расширение налоговой базы и усиление конкурентоспособности на региональном и международном уровнях. Делается вывод о необходимости системного подхода и координации действий муниципальных властей, бизнеса и общества для реализации потенциала жилищного строительства как инструмента стратегического развития.

Ключевые слова: жилищное строительство, стратегическое развитие муниципалитетов, Екатеринбург, демографическая устойчивость, закрепление молодёжи, человеческий капитал, инвестиционная привлекательность, инфраструктура, социально-экономическое развитие, координация государства, бизнеса и общества.

Abstract. Housing construction in the strategic development of municipal entities on the example of the city of Yekaterinburg is considered, as the creation of affordable, modern and high-quality housing affects the demographic situation, the consolidation of young people and the development of human capital, and also increases the investment attractiveness of the city. The mechanisms of the influence of housing construction on the birth rate, the retention of the population and the attraction of young specialists through a complex of infrastructure projects, preferential lending and support for families are discussed. The analysis highlights that housing is not only a means of meeting housing needs, but also a driver of sustainable economic growth: job creation, infrastructure development, expansion of the tax base, and increased competitiveness at the regional and international levels. The analysis concludes that a systematic approach and coordination between municipal authorities, businesses, and society are necessary to unlock the potential of housing construction as an investment opportunity.

Keywords: housing construction, strategic development of municipalities, Yekaterinburg, demographic stability, youth retention, human capital, investment attractiveness, infrastructure, socio-economic development, coordination of the state, business, and society.

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

Жилищное строительство играет важную роль в стратегическом развитии муниципальных образований, и его значение выходит за рамки простого удовлетворения жилищных потребностей населения. На примере города Екатеринбурга можно проследить, как строительство жилья становится мощным инструментом достижения широкого спектра целей, направленных на устойчивое развитие города и повышение качества жизни его жителей.

В контексте современной урбанистики и муниципального управления жилищное строительство перестает быть сугубо отраслевой экономической деятельностью, трансформируясь в комплексный стратегический инструмент территориального развития. На примере Екатеринбурга – крупнейшего административного, экономического и культурного центра Уральского региона с населением свыше 1,5 млн человек – отчетливо прослеживается, как динамика и качественные параметры жилищного строительства напрямую детерминируют достижение ключевых целей муниципальной политики: от социальной стабильности и экономического роста до пространственной трансформации и формирования комфортной городской среды.

Прежде всего, жилищное строительство выступает катализатором экономического развития муниципального образования. Оно формирует мультипликативный эффект, стимулируя смежные отрасли: производство строительных материалов, машиностроение, транспорт, финансовый сектор, сферу услуг [1].

В Екатеринбурге, являющемся мощным промышленным и логистическим хабом, строительный комплекс традиционно входит в число локомотивов городской экономики, обеспечивая значительные налоговые поступления в местный бюджет. Это, в свою очередь, создает финансовую базу для реализации других социально-ориентированных программ и инфраструктурных проектов. Однако стратегическая роль жилищного строительства выходит далеко за рамки фискального значения. Оно является ключевым механизмом решения острой социальной проблемы – обеспечения населения доступным и комфортным жильем. Реализация федеральных и муниципальных программ (как ранее реализованная программа «Жилище», так и действующие нацпроекты) позволяет не только улучшать жилищные условия граждан, но и регулировать рынок недвижимости, создавая баланс между элитным и массовым сегментами[2].

Стратегическое планирование развития Екатеринбурга, отраженное в документах, таких как Генеральный план города и Стратегия социально-экономического развития до 2030 года, непосредственно увязывает жилищную политику с пространственной организацией территории. Активное освоение периферийных и бывших промышленных зон (например, в рамках реновации территорий вдоль реки Исеть или развития новых

районов типа «Академический») способствует деконцентрации населения, разгрузке исторического центра и формированию полицентричной модели города[3]. Это не только вопрос градостроительной эстетики, но и решение практических задач по снижению транспортной нагрузки, равномерному размещению объектов социальной инфраструктуры (школ, детских садов, поликлиник) и повышению качества жизни в новых жилых образованиях. Таким образом, жилищное строительство становится материальным воплощением пространственной стратегии муниципалитета.

Кроме того, качество жилищного строительства напрямую коррелирует с достижением цели формирования комфортной и безопасной городской среды. Современные требования выходят за рамки квадратных метров, включая благоустройство прилегающих территорий, создание общественных пространств, энергоэффективность зданий и экологичность застройки. Опыт Екатеринбурга в реализации комплексных проектов застройки демонстрирует как успехи, так и вызовы. С одной стороны, появляются кварталы с продуманной инфраструктурой. С другой – сохраняются проблемы точечной застройки, недостаточного обеспечения новых районов транспортной и социальной инфраструктурой, что приводит к социальному напряжению[4]. Преодоление этих дисбалансов возможно только при условии жесткого градостроительного регулирования и активной роли муниципалитета как координатора, обеспечивающего синхронность строительства жилья и объектов жизнеобеспечения.

Важным аспектом является и демографический эффект. Обеспеченность молодежи и молодых семей жильем через различные механизмы поддержки (ипотечные программы, программы для бюджетников) является фактором закрепления населения, стимулирования рождаемости и, следовательно, достижения стратегических демографических показателей муниципалитета. Для Екатеринбурга как города-«миллионника», конкурирующего за человеческий капитал с другими крупнейшими агломерациями России, это приобретает особое значение.

Помимо указанных макроэкономических и социальных эффектов, жилищное строительство в Екатеринбурге выступает ключевым инструментом реализации принципов «умного города» (smart city), что закреплено в актуальных стратегических документах муниципалитета. Интеграция цифровых технологий в процессы проектирования, строительства и управления жилыми объектами (BIM-технологии, системы «умный дом», цифровые платформы управления МКД) становится неотъемлемым требованием к современным проектам. Это способствует достижению стратегических целей по повышению энергоэффективности городского хозяйства, оптимизации расходов жителей на содержание жилья и созданию безопасной среды[5]. Примером служат кварталы-лаборатории, где апробируются технологии

автоматизированного сбора данных о потреблении ресурсов, что в перспективе позволяет перейти к предиктивному управлению городскими инженерными сетями.

Еще одним стратегическим измерением является влияние жилищного строительства на трудовые ресурсы и человеческий капитал. Создание новых жилых массивов, особенно в рамках комплексного освоения территорий, стимулирует появление рабочих мест не только в строительной отрасли, но и в сфере обслуживания, торговли, образования и здравоохранения. Для Екатеринбурга, обладающего статусом центра агломерации, важно, что развитие жилищного строительства в городе-ядре и пригородных зонах влияет на миграционные потоки и суточные трудовые перемещения. Сбалансированная политика, предусматривающая создание не просто спальных районов, а полноценных урбанизированных сообществ с местами приложения труда, способствует сокращению маятниковой миграции и разгрузке транспортных коридоров, что напрямую связано со стратегической целью повышения мобильности и качества жизни горожан[6].

Кроме того, нельзя обойти вниманием экологический аспект, который из периферийного превратился в один из ключевых приоритетов городского развития. Современное жилищное строительство в Екатеринбурге все чаще становится полем для внедрения «зеленых» стандартов, таких как бережливое водопользование, использование локальных очистных сооружений, создание энергоэффективного освещения и озелененных кровель. Муниципалитет, стимулируя такие проекты через градостроительные регламенты и программы поддержки, решает сразу несколько стратегических задач: улучшение экологической обстановки, повышение инвестиционной привлекательности города и формирование его имиджа как современного и ответственного мегаполиса. Особую актуальность это приобретает в свете необходимости рекультивации промышленных земель, вовлекаемых в жилую застройку, где экологическая безопасность становится главным критерием общественного принятия проектов.

Жилищное строительство является индикатором эффективности системы муниципального управления и качества взаимодействия между властью, бизнесом и гражданским обществом.

Сложность и долгосрочность процессов освоения территорий требуют от администрации Екатеринбурга высокого уровня координации между различными департаментами (градостроительства, транспорта, социальной политики), а также прозрачных процедур публичных слушаний. Преодоление исторически сложившейся проблемы отставания развития инженерной и социальной инфраструктуры от темпов жилищного строительства возможно только при переходе к модели опережающего инфраструктурного планирования, финансируемого в том числе за счет механизмов

выравнивания финансовой нагрузки между застройщиком и городом. Успешные кейсы, такие как развитие района «Академический», демонстрируют потенциал комплексного подхода, в то время как проблемы, возникающие в районах точечной застройки, подчеркивают стратегические риски фрагментарных решений.

Таким образом, на примере Екатеринбурга видно, что жилищное строительство является системообразующим фактором муниципального развития, интегрированным во все его ключевые направления. Оно выступает одновременно как экономический драйвер, инструмент социальной политики, механизм пространственного планирования и элемент формирования качества городской среды. Эффективность достижения стратегических целей города в долгосрочной перспективе в значительной мере зависит от способности муниципальных властей перевести жилищное строительство из режима стихийного рыночного развития в режим управляемого стратегического проектирования, обеспечивающего сбалансированное и устойчивое развитие всей городской системы. Это требует не только четких правил игры для застройщиков, но и опережающего развития инженерной и социальной инфраструктуры, активного применения механизмов государственно-частного партнерства и постоянного диалога с горожанами, что в совокупности и формирует современную модель умного муниципального управления.

Библиографический список

1. Киевский Леонид Владимирович Мультипликативные эффекты строительной деятельности // Вестник евразийской науки. 2014. №3 (22) (дата обращения: 18.12.2025)
2. Стратегия социально-экономического развития муниципального образования «город Екатеринбург» до 2030 года [Электронный ресурс]. – URL: <https://екатеринбург.рф/> (дата обращения: 18.12.2025).
3. Генеральный план муниципального образования «город Екатеринбург». Утвержден решением Екатеринбургской городской Думы от 26.06.2014 № 53/46.
4. Бабуров В.В., Медведев А.А. Проблемы комплексного развития территорий в крупных городах Урала (на примере Екатеринбурга) // Урбанистика. 2021. № 4. С. 45-58.
5. Кожевникова Н.В, Банный Г.А. Цифровая трансформация жилищно-коммунального комплекса в стратегии «умный город» // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. 2022. Т. 21. № 1. С. 175
6. Занадворов В.С., Занадворова А.В. Теория экономики города: Учебное пособие. М.: Издательский дом ВШЭ, 2018. 422 с.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

УДК 339.13, 640.43

Зайцев А.А. Формирование и позиционирования бренда ресторана в условиях современного рынка

Formation and positioning of a restaurant brand in the modern market

Зайцев А.А.,

Научный руководитель: **Тимакова Р.Т.**

Уральский государственный экономический университет

Zaytsev A.A.,

Scientific supervisor: Timakova R.T.

Ural State University of Economics

Аннотация. Динамичное расширение рынка ресторанного бизнеса обуславливает значительное увеличение числа объектов индустрии гостеприимства и обострение конкурентной борьбы, которая сопровождается повышением требований к привлекательности и индивидуальности брендов. Данные обстоятельства повышают требования потребителей к дифференцированным характеристикам ресторанов, заставляя потенциальных клиентов выбирать заведение, руководствуясь не только качеством гастрономической продукции, но и совокупностью ассоциаций, возникающих вследствие восприятия корпоративного имиджа и продуманного позиционирования. Современный потребитель всё чаще выбирает заведения, основываясь не только на качестве предлагаемой кухни, но и на общем восприятии заведения, отражённом в его имидже и позиционировании. Методики повышения узнаваемости бренда, создание оригинальных дизайн-решений, продвижение позитивного имиджа ресторана в сознании клиента, проведение специальных мероприятий для привлечения новых посетителей и поддержания интереса постоянных клиентов являются обязательным элементом формирования бренда. В статье исследуются механизмы формирования и развития позиционирования бренда ресторана, представлены ключевые факторы, влияющие на успех стратегии бренда, и предложены рекомендации по оптимизации позиционирования в текущих рыночных условиях. Выделяются ключевые факторы, непосредственно влияющие на эффективность реализации брендовой стратегии.

Ключевые слова: бренд ресторана, позиционирование бренда, лояльность, осознанное брендинг

Abstract. The dynamic expansion of the restaurant business market leads to a significant increase in the number of hospitality facilities and intensifies the competition, which is accompanied by higher requirements for the attractiveness and individuality of brands. These factors increase consumers' expectations for the differentiated characteristics of restaurants, leading potential customers to choose a restaurant based not only on the quality of its food, but also on the overall perception of the establishment, which is reflected in its image and positioning. Today, consumers increasingly choose restaurants based not only on the quality of their food, but also on the overall perception of the establishment, which is reflected in its image and positioning. Methods of increasing brand recognition, creating original design solutions, promoting a positive image of the restaurant in the customer's mind, and conducting special events to attract new visitors and maintain the interest of regular customers are essential elements of brand formation. The article explores the mechanisms of brand positioning and development, presents key factors influencing the success of a brand strategy, and offers recommendations for optimizing positioning in the current market conditions. The article highlights key factors directly affecting the effectiveness of implementing a brand strategy.

Keywords: restaurant brand, brand positioning, loyalty, conscious branding

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

Введение: Ресторанный бизнес подвержен ряду существенных вызовов, обусловленных увеличением интенсивности конкурентной борьбы, активным проникновением цифровых каналов коммуникации и трансформацией моделей потребительского поведения. Данные процессы привели к резкому росту спроса на эксклюзивность и выразительность брендов, поскольку традиционные средства продвижения утратили прежнюю эффективность.

В сложившейся ситуации большинство предприятий сегмента гостеприимства начали предпринимать активные усилия по разработке собственных брендов, интегрирующих оригинальные торговые предложения, запоминающиеся визуальные образы, продвигаемые средствами массовой коммуникации и основанные на определенных культурных архетипах. Эта тенденция привела к возникновению нового феномена — осознанного брендинга ресторана, которое осуществляется путем тщательной проработки его концепции, глубокой сегментации целевой аудитории и детализированного проектирования фирменного стиля. Совокупность перечисленных факторов стала основой для выработки адекватной стратегии позиционирования бренда, позволяющей завоевать расположение потребителей в условиях значительной неопределённости и избыточности предложений на рынке.

Цель исследования. выявление факторов успешного позиционирования бренда ресторана, укрепления имиджа и позитивного восприятия бренда потребителем.

Материалы и методы исследования. Источниками информации для исследования являлись находящиеся в открытом доступе различные документы и статистические данные.

Для достижения поставленной цели применялись общетеоретические методы, включающие структурно-функциональные, эмпирические и системные, которые позволили сформулировать обоснованное заключение о позиционировании бренда в сфере ресторанного бизнеса.

Результаты исследования. Важнейшими элементами формирования бренда являются оригинальность идеи, стилистическое оформление и внутренняя философия, отражающая ценности бренда. Для привлечения широкой аудитории необходимы мероприятия, направленные на повышение осведомлённости потенциальных клиентов о ресторане. Проведение специальных акций, создание запоминающегося фирменного стиля, использование цифровых технологий: SMM, SEO-продвижение, организация тематических ивент-мероприятий и поддержание активного присутствия на рынке путём участия в отраслевых выставках и конкурсах.

Брендируемость отдельных предприятий питания формируется на так называемом феномене «модной еды» как стили жизни для потребителей с высокими доходами и околотусовочной среды [1, с. 154].

Немаловажную роль играет внедрение эффективных программ лояльности, позволяющих удерживать существующих клиентов и привлекать новых.

Современный рынок, отличающийся высокой конкуренцией, требует усиления эмоциональной связи с целевой аудиторией для создания устойчивых долгосрочных отношений [2].

Результаты опроса «РБК Исследований рынков» за 2024 год представлены на рисунке 1. Персонализация взаимодействия с каждым клиентом посредством предоставления индивидуальных предложений и персональных рекомендаций усиливает чувство вовлечённости и формирует долгосрочные предпочтения именно данному заведению. Коммуникации между ресторанами и их гостями становятся все более персонализированными и цифровыми. Потребители активно используют различные каналы для взаимодействия с ресторанами, ожидая от них высокого качества обслуживания и индивидуального подхода.



Рисунок 1 – Исследование потребительского поведения в отношении коммуникаций ресторанов

Персонализация взаимодействия с каждым клиентом посредством предоставления индивидуальных предложений и персональных рекомендаций усиливает чувство вовлечённости и формирует долгосрочные предпочтения именно данному заведению. Коммуникации между ресторанами и их гостями становятся все более персонализированными и цифровыми [3]. Потребители активно используют различные каналы для взаимодействия с ресторанами, ожидая от них высокого качества обслуживания и индивидуального подхода.

В формировании бренда предприятия путем воздействия на потребителей играют существенную роль атрибуты сенсорного брендинга и нейромаркетинг как инструмент продвижения [4, с. 258]. В эпоху цифровой трансформации рестораны становятся полноценным брендом со своими ценностями и историей, транслируемыми через цифровые коммуникации с продуманной визуальной айденикой, интегрированными коммуникациями и цифровым маркетингом [5].

Внедрение покупательско-ориентированной стратегии на основе рациональных и эмоциональных ценностей при формировании клиентского сервиса в условиях высококонкурентного рынка питания обеспечивает увеличение лояльности клиентов и устойчивый рост бизнеса [6, с. 118]. В том числе через закрепление фирменного стиля как идентификатора и дифференциатора бренда [7, с. 377].

Заключение. Проведенное исследование позволило установить определяющие элементы эффективного формирования и позиционирования ресторанного бренда: разработка ясной бренд-идентичности, целенаправленное выделение уникальных характеристик продукта и услуги, применение оптимальных коммуникативных методов, повышение качества гостевого сервиса. Реализация комплексного подхода необходима для детальной оценки рыночной среды, предпочтений потребителей и ресурсных возможностей предприятия.

Библиографический список

1. Тимакова Р.Т. Современные тенденции в индустрии общественного питания: от философского подхода до экономики впечатлений // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2024. №Т.13 №2(47). - С. 154-158.
2. Козлова Е.С. Эмоциональный маркетинг: как бренды вызывают доверие и лояльность у потребителей // Инновации и инвестиции. 2025. № 4. С. 169-172.
3. Тренды в потребительском поведении посетителей ресторанов и кафе // РБК URL: <https://marketing.rbc.ru/articles/15541/?ysclid=mi796voug8595461488> (дата обращения: 20.11.2025).

4. Тихонова Е.Г. Формирование конкурентных преимуществ ресторана с использованием сенсорного брендинга // Теория и практика современной науки. - 2023. № 4 (94). С. 258-261.
5. Корнилова Е.Е., Коптилова Е. Современные подходы к созданию узнаваемого бренда ресторана посредством цифровых коммуникаций // В сб.: Коммуникации в условиях цифровой трансформации. Мат. международной научно-практической конференции. 24-25 ноября 2025г. Санкт-Петербург: СПбГЭУ, 2025.- С. 118-121.
6. Клет М.П. Теоретическая модель брендинга в системе маркетингового управления рестораном быстрого питания // Экономика устойчивого развития. 2024. № 2 (58). - С. 118-121.
7. Рекун В.В. Фирменный стиль и его элементы как основная часть брендинга для ресторанов быстрого питания во Владивостоке // Молодой учёный. 2025. №3(554). - С. 377-381.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

УДК 33

Мартыненко В.Ю. Теория потребительского поведения: модели, факторы и практическое применение

Theory of consumer behavior: models, factors and practical application

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 исследованию теории потребительского поведения как ключевого элемента микроэкономического анализа. Рассматриваются основные модели потребительского выбора (кардиналистская и ординалистская), факторы, влияющие на решения потребителей (доход, цены, предпочтения, социально-культурные аспекты), а также современные поведенческие концепции, учитывающие ограниченную рациональность. Особое внимание уделяется практическому применению теории для разработки маркетинговых стратегий, сегментации рынка и прогнозирования спроса. Приводятся примеры использования теории в реальном бизнесе. Статья также рассматривает эволюцию теоретических подходов, математические модели выбора и цифровые инструменты анализа поведения потребителей.

Ключевые слова: потребительское поведение, полезность, кривые безразличия, бюджетное ограничение, эластичность спроса, поведенческая экономика, рациональный выбор, теория перспектив, цифровой след.

Abstract. The article is devoted to the study of the theory of consumer behavior as a key element of microeconomic analysis. The main models of consumer choice (cardinal and ordinal), factors influencing consumer decisions (income, prices, preferences, socio-cultural aspects), as well as modern behavioral concepts that take into account bounded rationality are considered. Special attention is paid to the practical application of the theory for developing marketing strategies, market segmentation and demand forecasting. Examples of the use of the theory in real business are given. The article also discusses the evolution of theoretical approaches, mathematical models of choice and digital tools for analyzing consumer behavior.

Keywords: consumer behavior, utility, indifference curves, budget constraint, demand elasticity, behavioral economics, rational choice, prospect theory, digital footprint.

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

Теория потребительского поведения — это раздел микроэкономики, изучающий процесс принятия решений индивидами или домохозяйствами о распределении ограниченных ресурсов (денежного дохода) для приобретения различных товаров и

услуг с целью максимизации удовлетворения (полезности). В условиях рыночной экономики понимание закономерностей потребительского выбора является основой для прогнозирования спроса, формирования ценовой политики и разработки эффективных маркетинговых стратегий. Эволюция данной теории отражает развитие экономической мысли от классических представлений о полностью рациональном потребителе до современных синтетических моделей, учитывающих психологические, социальные и когнитивные ограничения.

Изучение потребительского поведения позволяет: объяснить закономерности формирования рыночного спроса; выявить факторы, влияющие на решения покупателей; прогнозировать реакцию потребителей на изменения цен, доходов и рыночных условий; разрабатывать целевые маркетинговые кампании и новые продукты; формировать эффективную социальную и экономическую политику государства [1].

Цель статьи — систематизировать основные положения теории потребительского поведения, рассмотреть классические и современные модели, проанализировать их практическую значимость для бизнеса, а также выявить тенденции развития данной научной области в цифровую эпоху.

Задачи:

1. Анализ ключевых понятий и предпосылок теории потребительского выбора.
2. Изучение кардиналистского и ординалистского подходов к измерению полезности.
3. Исследование факторов, влияющих на потребительские решения.
4. Анализ современных поведенческих моделей (теория перспектив, модель ограниченной рациональности).
5. Оценка применения теории в маркетинге, управлении спросом и государственном регулировании.
6. Рассмотрение математических методов и цифровых инструментов анализа потребительского поведения.

Классические модели потребительского выбора.

Рассмотрим основные подходы к моделированию потребительского выбора, которые легли в основу современной микроэкономики.

Кардиналистская (количественная) теория полезности.

Данный подход, развитый представителями австрийской школы (К. Менгер, У. Джевонс, Л. Вальрас), предполагает возможность количественного измерения полезности (в гипотетических единицах — «ютилах»). Он базируется на нескольких ключевых постулатах:

1. Полезность благ является измеримой и аддитивной.

2. Потребитель может точно оценить полезность каждой единицы потребляемого блага.

3. Предельная полезность денег постоянна.

Основные концепции:

1. Полезность (Utility) — степень удовлетворения, получаемая потребителем от блага.

2. Общая полезность (Total Utility, TU) — совокупное удовлетворение от потребления определенного количества блага. Функция TU возрастает с ростом потребления, но темпы ее роста замедляются.

3. Предельная полезность (Marginal Utility, MU) — прирост общей полезности при увеличении потребления блага на одну дополнительную единицу: $MU = \Delta TU / \Delta Q$.

4. Закон убывающей предельной полезности (Закон Госсена): по мере увеличения количества потребляемого блага предельная полезность каждой дополнительной единицы этого блага уменьшается. Этот закон объясняет нисходящий характер кривой спроса.

5. Правило максимизации полезности (второй закон Госсена, равновесие потребителя): потребитель достигает максимума общей полезности при таком распределении своего бюджета, при котором последняя денежная единица, затраченная на каждый приобретаемый товар, приносит одинаковую предельную полезность. Алгебраически это выражается как: $MU_x/P_x = MU_y/P_y = \dots = MU_n/P_n = \lambda$, где λ — предельная полезность денег [2].

Несмотря на свою историческую ценность и интуитивную понятность, кардиналистский подход подвергался критике за нереалистичность предпосылки об измеримости полезности. Это привело к развитию более строгого ординалистского подхода.

Ординалистская (порядковая) теория полезности.

Этот подход (В. Парето, Дж. Хикс, Р. Аллен) отвергает возможность точного количественного измерения полезности и предлагает анализировать порядок предпочтений потребителя на основе аксиом рационального выбора:

1. Аксиома полной (совершенной) упорядоченности: потребитель может сравнить любые два набора товаров (A и B) и определить, что $A > B$ (A предпочтительнее B), $B > A$, или $A \sim B$ (потребитель безразличен между A и B).

2. Аксиома транзитивности: если $A > B$ и $B > C$, то $A > C$.

3. Аксиома ненасыщения (жадности): потребитель всегда предпочтет набор с большим количеством хотя бы одного блага при прочих равных условиях.

4. Аксиома выпуклости предпочтений: потребитель предпочитает средние наборы крайним, что отражает стремление к разнообразию.

Основные инструменты ординалистского подхода:

1. Кривая безразличия (Indifference Curve) — геометрическое место точек, каждая из которых представляет такой набор из двух товаров, что потребителю безразлично, какой из этих наборов выбрать. Кривые безразличия имеют отрицательный наклон (из-за аксиомы ненасыщения), выпуклы к началу координат (из-за убывающей предельной нормы замещения) и не пересекаются.

2. Карта кривых безразличия — семейство кривых безразличия, соответствующих разным уровням полезности. Чем дальше от начала координат расположена кривая, тем более предпочтительный набор она представляет.

3. Предельная норма замещения (MRS_{xy}) — количество товара Y , от которого потребитель готов отказаться, чтобы получить дополнительную единицу товара X , оставаясь на том же уровне полезности. Геометрически MRS равна абсолютному значению углового коэффициента касательной к кривой безразличия в данной точке. MRS убывает по мере движения вдоль кривой безразличия, что отражает выпуклость кривой.

4. Бюджетное ограничение (Budget Constraint) — все комбинации товаров, которые потребитель может приобрести при данном денежном доходе (I) и заданных ценах (P_x, P_y). Уравнение бюджетной линии: $P_x \cdot X + P_y \cdot Y = I$. Наклон бюджетной линии равен отношению цен товаров с обратным знаком: $-(P_x / P_y)$.

5. Равновесие (оптимум) потребителя достигается в точке, где бюджетная линия касается наивысшей достижимой кривой безразличия. В этой точке (точке касания E) выполняется условие: $MRS_{xy} = P_x / P_y$. Это означает, что субъективная оценка потребителем товаров (MRS) совпадает с их объективной рыночной оценкой (отношением цен).

Ординалистский подход также позволяет анализировать реакцию потребителя на изменения дохода и цен:

Кривая «доход-потребление» и выводимая из нее кривая Энгеля показывают, как изменяется оптимальный набор при росте дохода.

Кривая «цена-потребление» позволяет построить индивидуальную кривую спроса на товар. Эффект изменения цены раскладывается на эффект замещения (изменение потребления из-за изменения относительных цен при сохранении реального дохода) и эффект дохода (изменение потребления из-за изменения реальной покупательной способности). Для нормальных товаров эти эффекты суммируются, для товаров Гиффена — эффект дохода перевешивает эффект замещения [3].

Вывод: Ординалистский подход, используя более реалистичные и менее строгие предпосылки, вытеснил кардиналистский, став основным аналитическим и графическим инструментом микроэкономики для моделирования рационального потребительского выбора.

Факторы, детерминирующие потребительское поведение.

Потребительский выбор формируется под воздействием сложного комплекса взаимосвязанных факторов, которые можно классифицировать следующим образом:

Экономические факторы (рассматриваются в рамках неоклассической модели):

1. Уровень и динамика дохода потребителя. Является основным ограничителем выбора. Анализ приводит к выделению различных типов товаров:

2. Нормальные товары: спрос на них растет с увеличением дохода (эластичность спроса по доходу > 0).

3. Товары первой необходимости: спрос растет медленнее дохода ($0 < E^i < 1$).

4. Предметы роскоши: спрос растет быстрее дохода ($E^i > 1$).

5. Инфериорные (низкокачественные) товары: спрос падает с ростом дохода ($E^i < 0$).

6. Цены на товары и услуги, а также цены на товары-заменители (субституты) и дополняющие товары (комплементы). Это определяет наклон бюджетной линии и влияет на эффект замещения.

7. Ожидания потребителей относительно будущих изменений доходов, цен, доступности товаров. Рациональные ожидания могут привести к смещению текущего спроса [4].

Психологические и когнитивные факторы (стали объектом изучения поведенческой экономики):

1. Потребности, мотивы и цели. Иерархия потребностей А. Маслоу является классическим, хотя и упрощенным, примером структуризации мотивации.

2. Восприятие, обучение, память и убеждения. Процесс обработки информации потребителем далек от идеального.

3. Ограниченная рациональность (Г. Саймон). В реальности потребители не максимизируют полезность, а сатисфайсят — ищут удовлетворительный вариант из-за: ограниченности и асимметрии информации, ограниченности времени на принятие решений, ограниченных когнитивных способностей для обработки сложных данных.

4. Эвристики (психологические упрощения) и систематические ошибки (когнитивные искажения), изученные Д. Канеманом и А. Тверски:

Эвристика доступности: оценка вероятности события по легкости вспоминания примеров.

Эвристика репрезентативности: оценка по степени соответствия стереотипу.

5. Якорение (эффект привязки): сильное влияние первоначально полученной информации на последующие оценки.

6. Эффект владения (неприятие потерь): ценность предмета выше, когда он уже принадлежит человеку. Потери субъективно переживаются сильнее, чем эквивалентные приобретения.

7. Эффект фрейминга: зависимость выбора от формулировки (способа подачи) альтернатив.

8. Стадное поведение (социальное доказательство): склонность следовать действиям большинства.

Социально-культурные и демографические факторы:

1. Культура (базовые ценности, восприятие, предпочтения) и субкультура (национальная, религиозная, возрастная).

2. Социальный класс как фактор, определяющий стиль жизни и потребительские паттерны.

3. Референтные группы (группы членства, аспирационные группы), чьи нормы и ценности влияют на индивида.

4. Семья (ориентирующая и порожденная) — ключевой первичный агент социализации и потребления.

5. Роли и статусы, которые индивид занимает в группах.

6. Мода, традиции, ритуалы и социальные нормы.

7. Демографические характеристики: возраст, этап жизненного цикла семьи, род занятий, образование.

Современные поведенческие модели: выход за рамки рациональности.

Критика предпосылки о полной рациональности привела к созданию альтернативных моделей.

Теория перспектив (Prospect Theory).

Разработана Д. Канеманом и А. Тверски (1979) как описательная модель принятия решений в условиях риска. Ключевые элементы:

1. Оценка осуществляется относительно точки отсчета (обычно текущего положения), а не от общего уровня благосостояния.

2. Неприятие потерь: функция ценности (value function) в области потерь круче, чем в области выигрышей. Потеря в 1000 рублей субъективно переживается сильнее, чем радость от выигрыша в 1000 рублей.

3. Принцип уменьшающейся чувствительности: как в области выигрышей, так и в области потерь, каждая дополнительная единица изменения ценности воспринимается менее остро.

4. Нелинейное отношение к вероятностям: люди переоценивают малые вероятности и недооценивают средние и высокие. Это объясняет одновременно покупку лотерейных билетов и страховых полисов.

Теория перспектив успешно объясняет множество аномалий, не укладывающихся в классическую теорию ожидаемой полезности (например, парадокс Алле).

Модели с учетом привычек, инерции и умолчаний.

Поведение потребителей часто является инерционным. Выбор, сделанный однажды (например, тарифный план), может сохраняться годами из-за силы привычки, транзакционных издержек на поиск альтернатив или предвзятости статус-кво. Умолчания (default options) — мощный инструмент «подталкивания» (nudge), так как большинство людей предпочитают не менять установленные по умолчанию опции [5].

Практическое применение теории.

Понимание закономерностей потребительского выбора критически важно для бизнеса, маркетинга и государственной политики.

Маркетинг и управление спросом:

1. Прогнозирование спроса и анализ эластичности. Расчет ценовой эластичности спроса (точечной, дуговой, перекрестной) лежит в основе ценовой политики (ценовая дискриминация, бандлинг), планирования выручки и оценки конкурентной среды.

2. Сегментация рынка и позиционирование. Анализ различий в предпочтениях, доходах, эластичности и психографике позволяет выделять однородные целевые сегменты и разрабатывать для них специфические товары, сообщения и каналы коммуникации.

3. Разработка продуктов и управление ассортиментом. Понимание кривых безразличия и предельной нормы замещения помогает создавать продуктовые линейки, наборы (kits), пакеты услуг, которые максимизируют воспринимаемую потребительскую ценность.

4. Поведенческий маркетинг и архитектура выбора (Choice Architecture). Использование insights из поведенческой экономики для дизайна среды принятия решений, которая мягко направляет потребителей к желаемому выбору (например, оформление «оптимальной» подписки по умолчанию, стратегическое размещение товаров в магазине, использование социальных доказательств в рекламе) [6].

Цифровые инструменты анализа поведения:

Современные технологии (Big Data, Data Mining, AI) позволяют перейти от теоретического моделирования к точному измерению поведения:

1. Анализ цифрового следа: история поиска, кликов, покупок, перемещений, активности в социальных сетях.

2. A/B-тестирование интерфейсов, цен, рекламных сообщений для выявления оптимальных решений.

3. Рекомендательные системы (как у Netflix, Amazon), которые, по сути, являются эмпирической реализацией модели предпочтений потребителя, предсказывая полезность товара для конкретного пользователя.

Государственное регулирование и социальная политика:

1. Прогнозирование последствий изменения налогов (например, акцизов), субсидий, введения минимальных цен.

2. Подталкивающая политика (nudge policy) для повышения эффективности государственных программ: автоматическое зачисление в пенсионные накопительные программы, напоминания об оплате налогов, дизайн форм для повышения числа желающих быть донорами органов.

3. Защита прав потребителей, борьба с вводящей в заблуждение рекламой, использующей когнитивные искажения.

Примеры успешного применения в бизнесе:

Amazon: использует сложные алгоритмы рекомендаций (коллаборативная фильтрация), основанные на анализе поведения миллионов пользователей, что резко увеличивает конверсию и средний чек. Динамическое ценообразование также основано на моделях эластичности спроса.

Starbucks: применяет принципы поведенческой экономики в дизайне меню (дорожный якорь в виде дорогого напитка, фрейминг размеров), в программе лояльности (прогресс-бар, визуализация приближения к награде).

Procter & Gamble: проводит масштабные исследования для сегментации рынка и точного позиционирования брендов (например, разные линейки средств Gillette для разных ценовых сегментов и предпочтений).

Авиакомпании: являются классическим примером использования ценовой дискриминации третьей степени (разные тарифы для бизнес- и эконом-класса, для раннего бронирования и «последней минуты») на основе разной эластичности спроса у разных групп потребителей.

Заключение

Теория потребительского поведения, пройдя эволюцию от классических постулатов о рациональном максимизаторе полезности до современных синтетических моделей, учитывающих когнитивные ограничения, социальный контекст и цифровую среду, остается живым и развивающимся полем экономической науки. Ее инструментарий — от строгих математических моделей ординализма до качественных insights поведенческой экономики — предоставляет компаниям, маркетологам и

регуляторам мощные средства для анализа, прогнозирования и мягкого управления спросом.

В условиях цифровой трансформации, когда объем данных о потребителях растет экспоненциально, значение эмпирической проверки теоретических моделей и их адаптации к новым реалиям (поведение в социальных сетях, модели подписочной экономики, потребление цифровых благ) только возрастает. Будущее теории лежит на стыке экономики, психологии, нейробиологии (нейроэкономика) и компьютерных наук, что открывает новые горизонты для понимания самой природы человеческого выбора.

Библиографический список

1. Вэриан, Х.Р. Микроэкономика. Промежуточный уровень. Современный подход: учебник для вузов / Х.Р. Вэриан. — М.: ЮНИТИ, 2017. — 767 с.
2. Мэнкью, Н.Г. Принципы микроэкономики: учебник / Н.Г. Мэнкью. — 8-е изд. — СПб.: Питер, 2021. — 592 с.
3. Энджел, Дж.Ф. Поведение потребителей: учебник / Дж.Ф. Энджел, Р.Д. Блэкуэлл, П.У. Миниард. — СПб.: Питер, 2019. — 768 с.
4. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: учебник / Ж.-Ж. Ламбен. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2020. — 800 с.
5. Талер, Р. Новая поведенческая экономика. Почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать / Р. Талер. — М.: Эксмо, 2017. — 368 с.
6. Эрроу, К.Дж. Коллективный выбор и индивидуальные ценности / К.Дж. Эрроу. — М.: Изд-во ГУ ВШЭ, 2004. — 204 с.

Электронное научное издание

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ

НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ЭЛЕКТРОННЫЙ ЖУРНАЛ

№ 1/2026

По вопросам и замечаниям к изданию, а также предложениям к
сотрудничеству обращаться по электронной почте mail@scipro.ru

Подготовлено с авторских оригиналов

ISSN 2542-0208

Формат 60x84/16. Усл. печ. Л 11,0. 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