



ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ (ОМСКИЙ ФИЛИАЛ)  
ОМСКИЙ НАУЧНЫЙ ЦЕНТР СО РАН  
ЛАБОРАТОРИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ  
ОМСКОЙ ОБЛАСТИ  
ОРОО «ВОЛЬНОЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБЩЕСТВО  
РОССИИ»

# АКТУАЛЬНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ РЕГИОНА

Материалы  
Всероссийской научно-практической конференции

(Омск, 19 декабря 2024 года)

АВТОР ИДЕИ И ОСНОВАТЕЛЬ ПРОЕКТА  
доктор экономических наук, профессор А. И. Ковалев



Научное текстовое локальное электронное издание

Омск  
Издательство ОмГТУ  
2024

---

Сведения об издании: [1](#), [2](#), [3](#)

© Финансовый университет  
при Правительстве РФ (Омский филиал), 2024  
ISBN 978-5-8149-

УДК 332.1+336  
ББК 65.04+65.261.71  
А43

Редакционная коллегия:

*Т. В. Ивашкевич*, канд. экон. наук, доцент; *А. И. Ковалев*, д-р экон. наук, профессор;  
*Д. В. Саврасова*, канд. экон. наук; *О. Г. Конюкова*, ведущий  
специалист научно-консалтингового центра

Рецензенты:

*О. П. Ковалева*, канд. экон. наук, доцент, ученый секретарь Омского  
научного центра СО РАН (г. Омск, Россия);

*Е. А. Кипервар*, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой «Экономика  
и организация труда» Омского государственного технического университета  
(г. Омск, Россия)

**Актуальные исследования экономики и финансов региона** : материалы Всерос.  
науч.-практ. конф. (Омск, 19 дек. 2024 г.) / Финансовый университет при Правительстве  
РФ (Омский филиал) ; автор идей и основатель проекта А. И. Ковалев. – Омск : Изд-во  
ОмГТУ, 2024. – 1 CD-ROM (### Мб). – Минимальные систем. требования: процессор  
с частотой 800 МГц и выше ; 128 Мб RAM и более ; свободное место на жестком диске  
300 Мб и более ; Linux / Windows XP и выше ; MacOS X 10.4 и выше ; CD/DVD-ROM-  
дисковод ; ПО для просмотра pdf-файлов. – Загл. с титул. экрана. – ISBN 978-5-8149-

Рассмотрены актуальные проблемы развития экономики и финансов регионов  
России в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Издание адресовано студентам вузов, магистрантам и аспирантам.

© Финансовый университет  
при Правительстве РФ (Омский филиал), 2024

Научное текстовое локальное электронное издание

АКТУАЛЬНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ  
И ФИНАНСОВ РЕГИОНА

Материалы

Всероссийской научно-практической конференции

(Омск, 19 декабря 2024 года)

Автор идеи и основатель проекта

доктор экономических наук, профессор А. И. Ковалев

Издание поставляется на одном CD-ROM-диске

Воспроизведение издания автоматическое –  
без установки на жесткий диск компьютера

Для корректной работы с изданием на компьютере должны быть установлены  
CD/DVD-ROM-дисковод и программное обеспечение  
для просмотра pdf-файлов

*Ответственность за содержание материалов несут авторы  
Издается в авторской редакции*

Электронный оригинал-макет издания подготовлен  
в Финансовом университете при Правительстве РФ (Омский филиал)

Компьютерная верстка *О. Г. Конюковой*

Для дизайна первичной упаковки и этикетки носителя издания  
использованы материалы, предоставленные научно-консалтинговым центром  
Финансового университета при Правительстве РФ

Иллюстрации для издания предоставлены авторами

Подписано к использованию XX.12.2024.

Объем #,## Мб. Тираж XXX эл. опт. дисков.

Издательство ОмГТУ. 644050, г. Омск, пр. Мира, 11; т. 8(3812)23-02-12.

Эл. почта: [publisher@omgtu.ru](mailto:publisher@omgtu.ru), [izdomgtu@mail.ru](mailto:izdomgtu@mail.ru)

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>СЕКЦИЯ 1. СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА</b> . . . . .	7
<i>Амирова Р.Х.</i> ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ КОМПЛЕКС РОССИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ . . . . .	7
<i>Винокурова К.Д.</i> КОНСАЛТИНГ В ПРОЦЕССЕ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ОПК. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ . . . . .	11
<i>Винокурова К.Д.</i> РОЛЬ КОНСАЛТИНГА В ИННОВАЦИОННОМ РАЗВИТИИ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА . . . . .	15
<i>Голенкова А.П.</i> ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ В КОНТЕКСТЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ . . . . .	19
<i>Доценко А.П.</i> ВЫБОР СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА . . . . .	24
<i>Доценко А.П.</i> СТРАТЕГИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ . . . . .	28
<i>Дьяконов Д.С.</i> РАЗВИТИЕ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ В КОНЦЕПЦИИ «УМНЫЙ ГОРОД» . . . . .	31
<i>Жажакин Д.А.</i> ИНТЕГРАЦИЯ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА В ПРОЦЕССЫ ПЛАНИРОВАНИЯ . . . . .	34
<i>Карпец А.А.</i> МЕТОДЫ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ . . . . .	38
<i>Карпец А.А.</i> CRM - СИСТЕМА КАК ЭЛЕМЕНТ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ . . . . .	41
<i>Кондратьев М.И.</i> СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СТРАН БРИКС ПО МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИМ ПОКАЗАТЕЛЯМ . . . . .	44
<i>Косинцева О.А.</i> ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ . . . . .	49
<i>Кузнецова Е.В.</i> ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И ПРОЦЕСС ЕЕ РАЗРАБОТКИ . . . . .	52
<i>Левина А.П.</i> МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНТЕРНЕТ-ЭКВАЙРИНГ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЕГО РАЗВИТИЯ В РОССИИ . . . . .	58
<i>Лобанов А.И.</i> ФИНАНСИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В ИТ-СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ РФ . . . . .	62
<i>Леценко Ю.О.</i> СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА ГОСУДАРСТВА И ТЕНДЕНЦИИ ЕЕ РАЗВИТИЯ . . . . .	67
<i>Марьина А.В.</i> СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ . . . . .	71
<i>Милорадова А.А.</i> АСПЕКТЫ ВНЕШНЕЙ ПОЛИТИКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В СФЕРЕ ГУМАНИТАРНОГО РАЗВИТИЯ НА ПОСТСОВЕТСКОМ ПРОСТРАНСТВЕ . . . . .	76
<i>Никоненко В.В.</i> СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СИСТЕМЫ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ С НАСЕЛЕНИЕМ . . . . .	80
<i>Пащина И.А.</i> ВЗАИМОСВЯЗЬ ГОСУДАРСТВА И СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ . . . . .	84
<i>Пташинская Н.А.</i> КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОГО РЫНКА . . . . .	87
<i>Расулов Д.Л., Чемдуж А.Д.</i> ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МОСКОВСКОЙ БИРЖИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ . . . . .	90
<i>Турченко Д.Д.</i> КОУЧИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ОПТИМИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ . . . . .	93
<i>Ферхо А.Н.</i> ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ СОТРУДНИКОВ ПОКОЛЕНИЯ Z НА СТРАТЕГИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ . . . . .	97
<i>Худова М.В.</i> АНАЛИЗ РЫНОЧНОЙ ПОЗИЦИИ ЦИФРОВОЙ ЭКОСИСТЕМЫ «СБЕР» КАК ИНСТРУМЕНТА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ . . . . .	102
<i>Шилов С.А.</i> ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИИ СЕРВИСОВ КАРШЕРИНГА В ГОРОДАХ . . . . .	

РОССИИ .....	107
<i>Щербакова О.Д.</i> ПОНЯТИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ. ОПРЕДЕЛЕНИЕ И КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ .....	111
<i>Щербакова О.Д.</i> СТРУКТУРИЗАЦИЯ ПОКОЛЕНИЯ Z ПО ПОВЕДЕНЧЕСКОМУ ТИПУ	115
<i>Юшеева В.Г.</i> ПЕРЕОРИЕНТАЦИЯ РОССИЙСКОЙ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ НА НОВЫЕ КАНАЛЫ СБЫТА И ЗАКУПОК В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ .....	118
<b>СЕКЦИЯ 2. ОЦЕНКА БИЗНЕСА И КОРПОРАТИВНЫЕ ФИНАНСЫ .....</b>	<b>123</b>
<i>Асафова М.С.</i> МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ РЫНОЧНОЙ СТОИМОСТИ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ (ТТК) .....	123
<i>Бады Э.Д.</i> ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ КОМПАНИИ И ПУТИ ИХ ОПТИМИЗАЦИИ .....	128
<i>Бады Э.Д.</i> СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ	131
<i>Бобаренко А.А.</i> ОЦЕНКА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ КОМПАНИИ: ПОНЯТИЕ, МЕТОДЫ .....	134
<i>Брюханова А.С.</i> РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ .....	138
<i>Бугакова А.А.</i> МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ КОМПЛЕКСНОГО АНАЛИЗА КОМПАНИИ	141
<i>Бугакова А.А.</i> ОСОБЕННОСТИ ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА ЮРИДИЧЕСКОГО ЛИЦА В ОТРАСЛИ ТОРГОВЛИ .....	147
<i>Головкина Е.В.</i> АНАЛИЗ РЫНОЧНЫХ МУЛЬТИПЛИКАТОРОВ ДЛЯ ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ КОМПАНИЙ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ .....	153
<i>Денисова Ю.В.</i> ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПЛАНИРОВАНИЯ ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ .....	158
<i>Деревянчук А.М.</i> ФИНАНСОВАЯ ПОЛИТИКА КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ СПОРТИВНОЙ ИНДУСТРИИ РФ .....	162
<i>Еремеев Д.Г.</i> ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ ИТ-КОМПАНИЙ .....	168
<i>Золотарев Д.С.</i> ОЦЕНКА СТОИМОСТИ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ .....	172
<i>Исина М.Е.</i> ОЦЕНКА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ КОМПАНИЙ: СУЩНОСТЬ, МЕТОДЫ И ВЛИЯНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ EVENT-СФЕРЫ .....	176
<i>Карачебан Ю.В.</i> ПОНЯТИЕ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ И ПРИНЦИПЫ ЕЕ ФОРМИРОВАНИЯ .....	180
<i>Клочкова М.В.</i> ОЦЕНКА СТОИМОСТИ БИЗНЕСА С УЧЕТОМ ДИВИДЕНДНОЙ ПОЛИТИКИ .....	183
<i>Лаюшкина Я.П.</i> СУЩНОСТЬ И РОЛЬ АНАЛИЗА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ КОМПАНИЙ .....	190
<i>Леценко Ю.О.</i> ПОНЯТИЕ «МАЛЫЙ БИЗНЕС» И ЕГО ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ ЭКОНОМИКИ	194
<i>Матюшкова Л.А.</i> ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ПРИ РАЗРАБОТКЕ ДОЛГОСРОЧНОЙ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ .....	199
<i>Мелихова Н.Л., Субботин П.Д.</i> МЕТОДИКА АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ .....	203
<i>Павловская Е.А.</i> СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ: УРОКИ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ СТОИМОСТИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ .....	207
<i>Саяпин Д.И.</i> ХАРАКТЕРИСТИКА ИНСТРУМЕНТОВ ОЦЕНКИ УСТОЙЧИВОСТИ КОМПАНИИ ПРИ ВЕРОЯТНОСТИ БАНКРОТСТВА .....	212
<i>Степанова А.О.</i> АНАЛИЗ БИЗНЕСА КОМПАНИЙ ОТРАСЛИ ИНТЕРНЕТ-ТОРГОВЛИ С ПРИМЕНЕНИЕМ РЫНОЧНЫХ МУЛЬТИПЛИКАТОРОВ НА ПРИМЕРЕ OZON .....	216
<i>Субботин П.Д.</i> ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ КОМПАНИИ ПАО «ГАЗПРОМ» В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ САНКЦИЙ В 2024 ГОДУ .....	222

*Тарута В.В.* ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ ДОХОДНОГО ПОДХОДА В ОЦЕНКЕ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА В ОТРАСЛИ ТОРГОВЛИ ..... 229

**СЕКЦИЯ 3. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО ... 234**

*Артемов В.А.* ПРАКТИКА МОДЕРНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ МЕДИАКОМПАНИЙ НА ОСНОВЕ ЗАМЕЩЕНИЯ И ОПТИМИЗАЦИИ ФУНКЦИЙ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА ТЕХНОЛОГИЯМИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ ..... 234

*Артемьева В.Е.* АНАЛИЗ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЛАТФОРМЫ МАЙНДБОКС НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ..... 240

*Быков А.В.* ПОТЕНЦИАЛ ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫХ ФИНАНСОВЫХ СЕРВИСОВ (DEFI) В СОВРЕМЕННОЙ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ ..... 244

*Гвоздева К.Е.* ПОНЯТИЕ ИННОВАЦИИ: ИСТОРИЧЕСКИЙ АСПЕКТ ..... 248

*Гвоздева К.Е.* ТИПОЛОГИЯ ИННОВАЦИЙ И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКА: НАУЧНЫЙ ПОДХОД ..... 253

*Гусейнов А.Д., Лесков В.С., Пышненко Д.В.* ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ И СТРУКТУРНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ В ЭКОНОМИКЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ..... 258

*Долиненко А.Ю.* МЕРЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ФИНАНСОВОЙ ПОДДЕРЖКИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРИМЕРЕ ТЮМЕНСКОЙ ОБЛАСТИ.... 265

*Долиненко А.Ю.* ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ КОМПЛЕКСНОЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ..... 271

*Жигачев К.Ю.* ВОЗМОЖНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ БЛОКЧЕЙН В ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ЗАКУПКИ НА ТЕРРИТОРИИ РОССИИ ..... 276

*Жигачев К.Ю.* ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИИ БЛОКЧЕЙН В БЮДЖЕТНЫХ ПРОЦЕССАХ..... 280

*Косинцева О.А.* ИННОВАЦИОННЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ..... 284

*Кузьминых Ю.В.* АНАЛИЗ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ..... 287

*Кузьминых Ю.В.* РОЛЬ ПОВЕДЕНЧЕСКОЙ ЭКОНОМИКИ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ . 291

*Куликов М.А.* ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ КАЧЕСТВА ГИБКИХ ПРОЕКТОВ ..... 296

*Лагутина А.А.* ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ФАКТОР ОПТИМИЗАЦИИ РАБОЧИХ ПРОЦЕССОВ В ГОСУДАРСТВЕННОМ ОРГАНЕ ..... 301

*Садвакасов С.С.* ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ И ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ ИННОВАЦИЙ ..... 305

*Садвакасов С.С.* ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ В МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ ..... 310

*Фаттахова А.В.* МЕТОДЫ ВЛИЯНИЯ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ НА ИННОВАЦИОННУЮ СТРУКТУРУ РЕГИОНА ..... 314

*Южакова Д.А.* ПРИМЕНЕНИЕ КЛАСТЕРНОГО ПОДХОДА В ПРОЦЕССЕ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ ПРАКТИК ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ В СОЦИАЛЬНУЮ СФЕРУ 318

# СЕКЦИЯ 1. СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Научная статья  
УДК 338.1 330.322

## ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ КОМПЛЕКС РОССИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

**Амирова Р. Х.**

Научный руководитель: Милушенко О. А.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,*  
[regina\\_amirova\\_00@mail.ru](mailto:regina_amirova_00@mail.ru)

**Аннотация.** Оборонно-промышленный комплекс (ОПК) России выполняет множество функций, играющих ключевую роль в обеспечении национальной безопасности и поддержании обороноспособности страны

**Ключевые слова:** *Оборонная промышленность, наука, инновационные проекты и процессы, ОПК, современные технологии и разработки, объем инвестиций, военная техника и вооружения.*

## THE MILITARY-INDUSTRIAL COMPLEX OF RUSSIA IN MODERN CONDITIONS.

**Amirova R. H.**

Scientific supervisor: Miliushenko O. A.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,*  
[regina\\_amirova\\_00@mail.ru](mailto:regina_amirova_00@mail.ru)

**Abstract.** The Russian military-industrial complex (MIC) performs many functions that play a key role in ensuring national security and maintaining the country's defense capability.

**Keywords:** *Defense industry, science, innovative projects and processes, agro-industrial complex, modern technologies and developments, investment volume, military equipment and weapons.*

Оборонно-промышленный комплекс (далее – ОПК) нашей страны является ключевым сектором в экономике. В современных условиях он сталкивается с рядом вызовов и возможностей, которые определяют его развитие.

Основной целью ОПК является обеспечение национальной безопасности, поддержании обороноспособности страны и экономической устойчивости.

Функции ОПК важны не только для обеспечения военной мощи страны, но и для экономического развития, технологического прогресса и социальной стабильности. Функции ОПК можно условно разделить на несколько ключевых категорий:

– Разработка инновационных решений и модернизация существующих систем вооружения для Вооруженных Сил и других силовых структур. Россия обладает высококвалифицированными кадрами в области науки и технологий, что способствует развитию высоких технологий, которые могут быть применены не только в военной, но и в гражданской сфере. Эти меры помогут обеспечить конкурентоспособность России на международной арене в области военных технологий.

– Обеспечение национальной безопасности страны от внутренних и внешних угроз.

– Проведение научных исследований в области новых технологий для улучшения качества и эффективности социально-экономического развития страны.

– ОПК способствует созданию новых рабочих мест, путем расширения производственных мощностей и повышения квалификации кадров, развитию высокотехнологичных производств.

Сегодня, в условиях современного экономического мира, повышение эффективности ОПК комплексная задача, требующая системного подхода, включающего как инвестиции в новые технологии, так и развитие человеческого капитала. Россия является крупнейшей страной в сфере ОПК, имеет колоссальный потенциал, демонстрирует опыт в сфере создания новых образцов вооружения, военной техники и оборудования, включая технологические инновации и модернизацию существующих систем.

Эффективная работа в сфере ОПК требует сбалансированного подхода, который сочетает в себе новые технологии, грамотное управление, развитие человеческого капитала и стратегические партнерства. Это не только способствует росту самой отрасли, но и гарантирует безопасность и обороноспособность страны, благодаря предприятиям и научным учреждениям, которые участвуют в разработке новых технологий и исследований в области безопасности, а также частные компании, которые все больше участвуют в разработках и производстве, что способствует инновациям и конкуренции.

Потенциал российских предприятий ОПК охватывает широкий спектр аспектов, позволяющих России сохранять и развивать свои позиции в области обороны и безопасности, поскольку организации в сфере ОПК выполняют важнейшие функции, связанные с производством, научными разработками, подготовкой кадров и взаимодействием с государством. Их деятельность не только обеспечивает национальную безопасность, но и способствует инновационному развитию экономики и науки.

Модернизация технологий в области ОПК требует значительных инвестиций, поэтому необходимо наращивать мощности и соответствовать технологическим требованиям, рынка в целом. Для этого необходимо:

- Полностью повысить эффективность производства через новейшее оборудование, что поможет нарастить качество производимой продукции и производительность в целом. А также модернизировать существующий арсенал через обновление и улучшение устаревших систем и техники для повышения их эффективности, встроенной защиты и снижения затрат.
- Развивать отечественное производство, это поможет сократить зависимость от иностранных поставок технологий и оружия, что особенно важно в условиях глобальной политической нестабильности, для создания устойчивой и эффективной системы, способной реагировать на вызовы современности и обеспечивать высокий уровень жизни населения.
- Увеличение объемов экспорта военной продукции как важный фактор роста экономики страны. Разработка и продвижение отечественной военной продукции за пределами страны, что способствует повышению статуса России на мировой арене.
- Задействовать квалифицированных специалистов в сфере ОПК, это поспособствует повышению конкурентоспособности на мировом рынке, в следствии роста заинтересованности в оборонной отрасли;
- Внедрение инновационных решений и передовых технологий в производство вооружений и военной техники. Применение современных технологий, таких как искусственный интеллект, робототехника и новые материалы, для создания более эффективных систем вооружений.
- Инвестировать в российскую промышленность, предприятия ОПК, обеспечить их финансовую устойчивость. Это поможет обеспечить полную загрузку предприятий, нарастить объемы производственных мощностей.

По состоянию на 2024 год 6 000 тысяч предприятий ОПК работают на территории Российской Федерации. По данным кадрового учета на предприятиях ОПК трудятся 3,5 миллиона человек, а за последние годы на них созданы 520 тысяч рабочих мест.

Важно обеспечить лучшие условия труда работников оборонной промышленности, для экономического развития, технологического прогресса и социальной стабильности. Исходя из Рис.1 видно, что среднемесячная заработная плата в сфере ОПК за период с 2015-2024 гг. увеличилась на 47911 руб. или же на 114,65%. Таким образом, ОПК нуждается в грамотных

специалистах, поэтому важно привлекать сотрудников и поощрять высокой заработной платой, а также выплатами различных поощрений за особые заслуги.

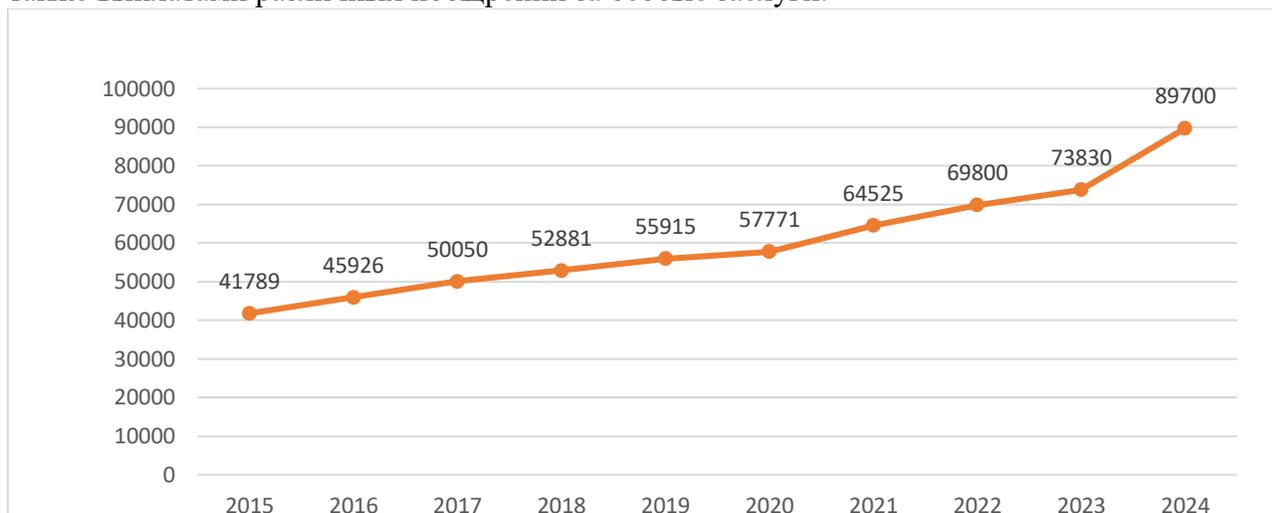


Рис. 1. Динамика среднемесячной зарплаты в организациях ОПК России за период 2015-2024 гг., руб.

Государственные инвестиции в развитие ОПК, в виде финансирования научно-исследовательских работ, на протяжении всего последнего времени были достаточно высокие. Например, в 2024 году расходы казны на оборону составили 10,8 трлн рублей, на деятельность в сфере национальной безопасности и правоохранительной деятельности — 3,4 трлн рублей. Таким образом, всего на защиту страны власти потратили 14,2 трлн, это 38,6% всех бюджетных расходов (36,6 трлн) [6].

Поскольку главным приоритетом остается укрепление обороноспособности страны, то существует госпрограмма "Развитие ОПК", целями которой являются:

- динамичное развитие его научно-технического, производственно-технологического, кадрового и интеллектуального потенциалов;
- наращивание и реализация конкурентных преимуществ оборонно-промышленного комплекса.

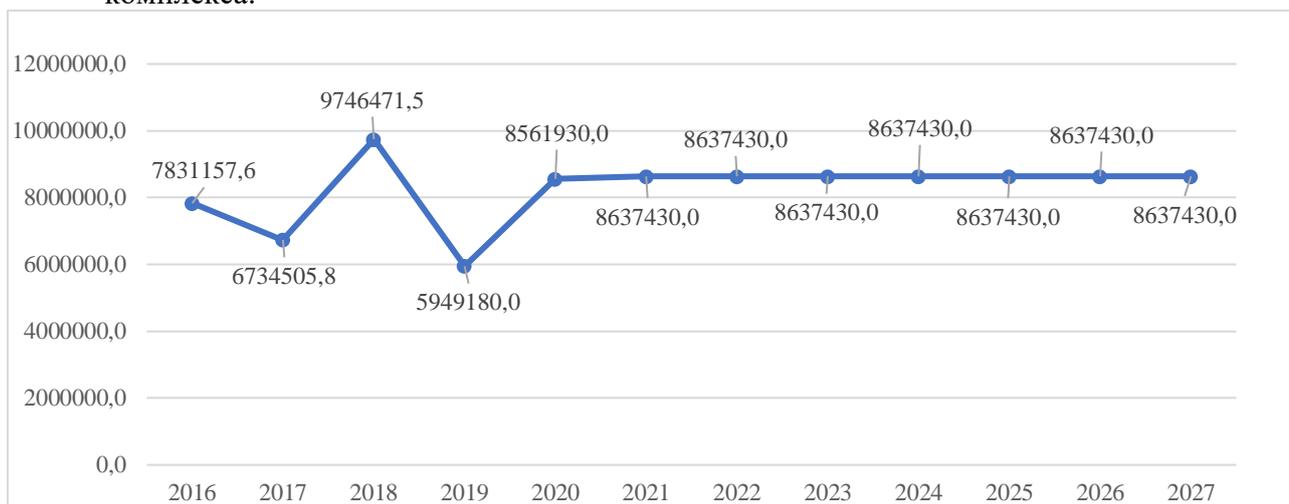


Рис. 2. Объем бюджетных ассигнований (тыс. руб.) Программы за период 2016-2027 гг.

На выполнение программы государством выделена огромная сумма, общий объем составляет свыше 99 миллиардов рублей, на период действия программы с 2016-2027 гг. (Рис. 2). Ожидаемые результаты реализации Программы — повышение конкурентоспособности продукции оборонно-промышленного комплекса на внутреннем и внешних рынках и рост объемов промышленного производства продукции, выпускаемой организациями оборонно-

промышленного комплекса, в 1,59 раза.

Функционирование ОПК построено на научных исследованиях, опытно-конструкторских разработках, знаниях, технологиях, что обеспечивает безопасность государства и его граждан через производство вооружения и военной техники, поэтому роль ОПК для страны многогранна. Эффективное функционирование ОПК является залогом стабильности и процветания государства, а также важным элементом его глобальных позиций.

Потенциал российских предприятий ОПК представляет собой мощный инструмент для обеспечения национальной безопасности и укрепления стратегических позиций страны на мировой арене. Комбинация научно-технического прогресса, производственных мощностей и государственной поддержки создает возможность для успешного развития и расширения возможностей оборонной отрасли. Важно оптимизировать процесс производства и управления организаций ОПК, а также развивать и поощрять кадровый потенциал отрасли. Эти и другие мероприятия, послужат укреплению позиций отечественного ОПК и его дальнейшего развития.

### Библиографический список

1. Ананьева Т. Г. Финансовая государственная поддержки предприятий опк на современном этапе // Journal of Monetary Economics and Management. 2020. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovaya-gosudarstvennaya-podderzhki-predpriyatiy-opk-na-sovremennom-etape> (дата обращения: 09.11.2024).
2. Мельник М.В., Велиханов М.Т. Основные виды государственной поддержки организаций оборонно-промышленного комплекса. Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2023;13(5):53-60. DOI:10.26794/2226-7867-2023-13-5-53-60 (дата обращения: 08.11.2024).
3. Милушенко О.А. Анализ перспектив развития рынка оборонной промышленности России в современных условиях // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Том 13. – № 11. – С. 5035-5044. – doi: 10.18334/erp.13.11.119879. (дата обращения: 07.11.2024).
4. Овчинникова А.В., Матвеев В.В. Развитие оборонно-промышленного комплекса России и обеспечение конкурентоспособности национальной экономики // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2021. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-oboronno-promyshlennogo-kompleksa-rossii-i-obespechenie-konkurentosposobnosti-natsionalnoy-ekonomiki> (дата обращения: 09.11.2024).
5. Сорокин А.С. Оборонно-промышленный комплекс РФ, его структура и перспективы развития / А. С. Сорокин, Е. М. Астахов, Р. В. Борисов [и др.]. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2021. — № 27 (369). — С. 137-139. — URL: <https://moluch.ru/archive/369/82978/> (дата обращения: 09.11.2024).
6. Известия. IZ.RU – информационный портал газеты Известия. URL: <https://iz.ru/1604265/2023-11-13/vlasti-potratyat-na-oboronu-i-bezopasnost-39-biudzheta-v-2024-godu> (дата обращения: 09.11.2024).

## КОНСАЛТИНГ В ПРОЦЕССЕ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ОПК. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ

**Винокурова К. Д.**

Научный руководитель: Карпов В. В.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,*  
[kvinokurova99@mail.ru](mailto:kvinokurova99@mail.ru)

**Аннотация.** В статье рассматривается роль консалтинговых услуг в инновационном развитии предприятий оборонно-промышленного комплекса (ОПК). Консалтинг строится на обосновании и предложении новых маркетинговых решений, связанных с научно-техническими и организационно-экономическими решениями. Целью работы является выявление сущности консалтинга в процессе инновационного развития предприятий ОПК. Автор статьи пришел к следующим выводам, что использование консалтинговых услуг в процессе инновационного развития предприятий ОПК является важным фактором обеспечения их конкурентоспособности, повышения качества продукции и укрепления национальной безопасности.

**Ключевые слова:** консалтинг, инновационное развитие, оборонно-промышленный комплекс.

## CONSULTING IN THE PROCESS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF DEFENSE INDUSTRY ENTERPRISES. THE CONCEPT AND ESSENCE

**Vinokurova K. D.**

Scientific supervisor: Karpov V. V.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,*  
[kvinokurova99@mail.ru](mailto:kvinokurova99@mail.ru)

**Abstract.** The article examines the role of consulting services in the innovative development of enterprises of the military-industrial complex (MIC). Consulting is based on the justification and proposal of new marketing solutions related to scientific, technical, organizational and economic solutions. The purpose of the work is to identify the essence of consulting in the process of innovative development of defense industry enterprises. The author of the article came to the following conclusions that the use of consulting services in the process of innovative development of defense industry enterprises is an important factor in ensuring their competitiveness, improving product quality and strengthening national security.

**Keywords:** consulting, innovative development, military-industrial complex.

Развитие консалтинга в сфере инновационной деятельности предприятий в первую очередь связано с их стремлением увеличить инновационную активность. Это включает в себя достижение высокого уровня научно-технического и организационно-экономического развития производства, особенно в условиях усиливающейся конкуренции на рынке товаров и услуг. Это относится и к предприятиям ОПК с дополнительными требованиями по достижению тактико-технических характеристик выпускаемой продукции, превосходящей мировые аналоги в целях обеспечения национальной безопасности страны.

Существует несколько точек зрения на определение понятия «консалтинг». Некоторые авторы считают, что консалтинг происходит от латинского слова *consultatio*, означающего «совещание» или «обсуждение». Другие утверждают, что консалтинг связан с английским

словом consulting, которое переводится как «справляться» или «советоваться». Также существует мнение о немецком происхождении термина konsultieren, что означает «консультироваться» или «советоваться с кем-либо».

Каждое из представленных определений имеет свои достоинства и недостатки. Латинское происхождение термина позволяет проследить исторические корни консалтинга, однако оно не отражает современный контекст и разнообразие предоставляемых услуг. Английское и немецкое происхождение термина более точно соответствуют современным реалиям, но они не учитывают исторические аспекты развития консалтинга.

«Консалтинговая компания – самостоятельный хозяйствующий субъект, осуществляющий информационную поддержку и экспертизу инновационных проектов на коммерческой основе» [1].

Консалтинг можно рассматривать как сферу практической деятельности, включающую выполнение вспомогательных функций. Консультанты выступают в роли помощников для руководителей компаний и различных подразделений, разрабатывая решения, направленные на устранение конкретных проблем. В зависимости от своей специализации, консультанты могут заниматься различными задачами. Результатом управленческого консультирования становится научно обоснованная рекомендация или изменение какого-либо процесса, достигнутое в ходе консалтинговой работы.

С другой стороны, консалтинг можно воспринимать как специализированную службу, предоставляющую профессиональные услуги, в рамках которой консультант взаимодействует с заказчиком. В процессе этого сотрудничества он выявляет проблемные аспекты в определенной области деятельности предприятия, анализирует их и предлагает рекомендации по выбору наиболее эффективных решений.

Основное требование к консультантам заключается в том, что они должны иметь специфические знания, навыки и умения, которые отсутствуют у руководителей предприятий, принимающих решения и содействующих внедрению инновационных изменений.

В большинстве своем это прежде всего узко профессиональные, специфические знания в области экономической диагностики, стратегического планирования, маркетинга, информатики, четко направленные на решение определенных задач предприятия. При этом в меньшей степени консультантами уделяется внимание оптимизации процесса по повышению инновационной активности предприятий со стороны достижения технологического превосходства, что является наиболее специфической деятельностью для консультантов и требует их серьезной специализации.

Консалтинг, по своей сути, ориентирован на потребности практики и представляет собой профессиональную услугу, сосредоточенную на решении конкретных задач, с которыми сталкиваются предприятия. Более того, консалтинг может быть организован как процесс, нацеленный на создание соответствующего консалтингового ресурса, что указывает на наличие исследовательской функции в данной области.

Исследования в консалтинге обеспечивают и поддерживают на современном уровне услуги по консультированию, которые способны решать возникающие проблемы предприятий на качественно новом уровне с применением как инновационных подходов в консалтинге, так и создающие инновационные преимущества у заказчиков. При этом с точки зрения повышения инновационной активности именно в технологиях лежат исключительные возможности заказчика, которые консультант должен выявить и оптимизировать процесс их развития и востребованности.

В процессе целевых исследований прикладного характера консультант может разработать, с одной стороны, стандартные процедуры управления, например, в части методики стратегического планирования, управленческого учета или организации производственного процесса, но в тоже время предложить потенциальным заказчикам в сочетании с их потребностями свой уникальный продукт. При этом, необходимо отметить, что каждый проект остается уникальным и неповторимым в силу уникальности решаемых задач, лишь набор

действий, предусмотренных разработанной консультантом методикой, может определенно совпадать.

Тем ни менее, это позволяет консультантам в процессе реализации исследовательской функции по подготовке профессиональных услуг формировать соответствующие информационные банки и решения, а с каждым новым проектом совершенствовать и оптимизировать методики, повышать качество предоставляемых услуг, сокращать время консультирования, снижать стоимость услуг или расширять область консалтинговых проектов, пронизывая его через все области деятельности предприятия, а именно осуществлять всё более комплексный подход к проблеме инновационного развития промышленного предприятия. Ведь повышение инновационной активности предприятий затрагивает все области предприятия.

Также необходимо отметить, что применение консультантами определенных знаний, полученных в результате реализации консалтингового проекта по повышению инновационной активности у конкретного заказчика, может быть запрещено соглашением о неразглашении, так как это может подорвать те конкурентные преимущества, которые были созданы в результате консалтингового проекта у этого заказчика.

Организационно-экономический механизм использования консалтинговых услуг на предприятиях ОПК включает в себя три сферы: инновационную, инвестиционную и регулятивно-информационную.

Инновационная сфера отвечает за реализацию инновационных продуктов и технологий, инвестиционная — за формирование финансового и технологического обеспечения инновационных процессов, а регулятивно-информационная — за управление и координацию внедрения передовых технологий [2].

Ключевые элементы этого механизма — субъекты консалтингового обеспечения, которые предоставляют консалтинговые услуги для реализации инновационных бизнес-процессов на предприятиях ОПК. Преимущества привлечения таких субъектов заключаются в следующем:

1. Увязывание теоретических, методологических и методических проблем с реальными практическими задачами. Привлечение экспертов из разных областей позволяет соединить теорию с практикой. Это способствует разработке решений, которые не просто базируются на теоретических обоснованиях, но и адаптированы к конкретным условиям работы оборонных предприятий.

2. Большая полнота и надёжность используемой информации. Создание междисциплинарных команд и привлечение различных экспертов обеспечивают доступ к широкому спектру данных и знаний. Это сокращает риски ошибок, связанных с недостоверной или неполной информацией, и повышает качество принимаемых решений.

3. Обогащение практического опыта руководителей оборонных предприятий. Обмен опытом между специалистами из различных сфер способствует росту квалификации и профессиональных навыков руководителей. Участие в совместных проектах и обсуждениях формирует новые идеи и подходы к решению задач.

4. Внедрение современного инструментария в управленческую практику. Привлечение новых технологий и методов управления, таких как цифровые инструменты, системы менеджмента качества и инновационные подходы, помогает модернизировать процессы и сделать их более эффективными, что особенно важно в быстро меняющемся технологическом мире.

5. Приоритетность национально-государственных проектов. Участие различных субъектов в реализации проектов, имеющих стратегическое значение для страны, позволяет обеспечить интеграцию ресурсов и координацию усилий для достижения общих целей. Это способствует более устойчивому развитию национальной экономики и повышению безопасности.

6. Повышение качества и уровня эффективности управленческих решений. Системный подход к привлечению экспертов и использование их знаний и опыта позволяют производить более взвешенные и обоснованные решения. Это ведет к сокращению временных и финансовых затрат на реализацию проектов и повышению их успешности.

Таким образом, использование консалтинговых услуг в процессе инновационного развития предприятий ОПК является важным фактором обеспечения их конкурентоспособности, повышения качества продукции и укрепления национальной безопасности.

Консалтинг должен осуществляться на выборе наиболее эффективных методов организации инновационной деятельности. Тем не менее, этот выбор во многом зависит от содержания самой деятельности, поэтому ключевыми аспектами консалтинга должны стать содержательные элементы инновационной деятельности, этапы инновационного процесса и конкретные направления действий в соответствии с типологией инноваций на предприятиях оборонно-промышленного комплекса. В итоге консалтинг должен быть направлен на оптимизацию происходящих процессов внутри предприятия и осуществление сбалансированного развития инновационной деятельности по всем направлениям.

### **Библиографический список**

1. Кирильчук С.П. Экономика предприятия: учебник для среднего профессионального образования/ С. П. Кирильчук [и др.]; под общей редакцией С. П. Кирильчук. -2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2024. - 458 с.- (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-534-15879-3. - Текст: электронный//Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/541132> (дата обращения: 30.11.2024).

2. Хотяшева О.М. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для вузов/ О. М. Хотяшева, М. А. Слесарев. - 3-е изд., перераб. и доп.- Москва: Издательство Юрайт, 2024. - 326 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-00347-5. - Текст: электронный//Образовательная платформа Юрайт [сайт]. URL: <https://urait.ru/bcode/535910> (дата обращения: 30.11.2024).

## РОЛЬ КОНСАЛТИНГА В ИННОВАЦИОННОМ РАЗВИТИИ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

**Винокурова К. Д.**

Научный руководитель: Карпов В. В.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,*  
[kvinokurova99@mail.ru](mailto:kvinokurova99@mail.ru)

**Аннотация.** В статье рассматриваются основные направления консалтинговых услуг, их влияние на модернизацию производственных процессов, стратегии внедрения инноваций и управления рисками. Сектор оборонно-промышленного комплекса (ОПК) играет ключевую роль в национальной безопасности и технологическом прогрессе. В условиях быстроменяющихся внешнеэкономических и геополитических условий, а также возрастания конкуренции среди мировых производителей, консалтинг становится важным инструментом для обеспечения инновационного развития предприятий ОПК.

**Ключевые слова:** консалтинг, инновационное развитие, оборонно-промышленный комплекс.

## THE ROLE OF CONSULTING IN THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES OF THE MILITARY-INDUSTRIAL COMPLEX

**Vinokurova K. D.**

Scientific supervisor: Karpov V. V.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,*  
[kvinokurova99@mail.ru](mailto:kvinokurova99@mail.ru)

**Abstract.** The article examines the main areas of consulting services, their impact on the modernization of production processes, innovation strategies and risk management. The defense industry sector plays a key role in national security and technological progress. In the context of rapidly changing foreign economic and geopolitical conditions, as well as increasing competition among global manufacturers, consulting is becoming an important tool for ensuring the innovative development of enterprises of the military-industrial complex.

**Keywords:** consulting, innovative development, military-industrial complex.

Оборонно-промышленный комплекс (ОПК) представляет собой совокупность государственных и частных предприятий, организаций и учреждений, занимающихся разработкой, производством, ремонтом и модернизацией вооружения и военной техники, а также обеспечением нужд обороны страны.

ОПК включает в себя такие отрасли, как:

1. Разработка и производство вооружений: создание различных систем оружия, включая стрелковое оружие, артиллерию, бронетехнику, авиацию и флот.
2. Научные исследования и испытания: научные разработки в области обороны, испытания новых технологий и продукции.
3. Обеспечение логистики и технического обслуживания: поддержка и ремонт военной техники, дистрибуция запасных частей и других комплектующих.
4. Системы управления и связи: создание и внедрение современных систем связи и управления для войсковых подразделений.

ОПК играет ключевую роль в обеспечении безопасности государства, развитии технологий и инноваций, а также в создании рабочих мест и поддержании экономической стабильности. В разных странах оборонные комплексы имеют свои особенности, связанные с национальной политикой, экономическими условиями и геополитической ситуацией.

Оборонно-промышленный комплекс играет ключевую роль в обеспечении безопасности государства и его технологической независимости. В условиях глобализации и стремительного развития технологий, предприятия ОПК сталкиваются с необходимостью внедрения инноваций для поддержания конкурентоспособности. В этом контексте консалтинг выступает важным инструментом, способствующим инновационному развитию, что делает его изучение актуальным [2].

Современный ОПК России сталкивается с множеством вызовов, среди которых можно выделить:

1. Устаревание технологий и необходимость модернизации производства.
2. Ограниченные финансовые ресурсы для проведения исследований и разработок.
3. Глобальная конкуренция с зарубежными аналогами.
4. Проблемы интеграции новых технологий и их адаптации к специфике оборонных разработок.

Эти факторы подчеркивают важность консалтинга как профессиональной услуги, способной помочь предприятиям ОПК преодолеть существующие трудности. Консалтинговые компании предоставляют экспертные знания, которые могут значительно ускорить процесс внедрения инноваций.

Основные направления консалтинговых услуг:

1. Стратегический консалтинг. Стратегические консалтинговые фирмы помогают предприятиям ОПК формулировать и реализовывать свои стратегии, фокусируясь на инновационном развитии. Это включает в себя анализ текущих состояний, определение целевых рынков и внедрение долгосрочных планов.

2. Технический консалтинг. Консультанты в области технологий работают над оценкой технологического уровня предприятий, анализом патентного портфеля и рекомендациями по внедрению новых технологий, что особенно важно для модернизации оборонного производства.

3. Управление изменениями. Консалтинг в области управления изменениями помогает предприятиям адаптироваться к новым условиям, связанным с внедрением инновационных решений. Это может включать обучение персонала, разработку новых регламентов и адаптацию культуры организации.

Роль консалтинга в инновационном развитии предприятий оборонно-промышленного комплекса (ОПК) становится всё более значимой на фоне глобализирующихся экономических процессов и стремительного развития технологий. Консалтинговые компании предоставляют экспертные знания и инструменты, способствующие адаптации ОПК к меняющимся условиям и требованиям рынка.

В условиях нестабильности, вызванной изменениями в геополитической ситуации, консалтинговые услуги помогают анализировать риски и разрабатывать стратегии, направленные на инновации. Эксперты в области консалтинга играют ключевую роль в трансформации бизнес-процессов, внедрении новых технологий и повышении конкурентоспособности предприятий [1].

Современные технологии, такие как искусственный интеллект и большие данные, становятся основой для оптимизации производственных процессов и создания новых продуктов. Консультанты помогают ОПК использовать эти технологии для повышения эффективности, сокращения затрат и улучшения качества продукции. Кроме того, они содействуют в интеграции новых разработок в существующие системы, что имеет решающее значение для обеспечения национальной безопасности.

Роль консалтинга в инновационном развитии проявляется в:

1. Анализ рынка и выявление новых возможностей;

Консалтинговые компании проводят глубокий анализ рынка, включая исследование новых технологий, трендов и конкурентных стратегий. Это позволяет предприятиям ОПК не только выявить потенциальные области для инноваций, но и оценить риски и возможности, связанные с внедрением новых решений.

#### 2. Оптимизация процессов и управление изменениями;

Консалтинг помогает в организации эффективного управления проектами и процессами, связанными с внедрением инноваций. Консультанты могут предложить методологии, которые позволяют ускорить цикл разработки продуктов и снизить затраты. Оптимизация внутренних процессов устанавливает порядок и эффективность работы предприятий, что является важным аспектом инновационного развития.

#### 3. Обучение и развитие кадрового потенциала;

Инновационное развитие напрямую зависит от квалификации и компетенций сотрудников. Консалтинговые компании предлагают программы обучения и тренинги, которые помогают повысить профессиональный уровень работников ОПК. Создание внутреннего потенциала для инноваций — одна из ключевых задач консалтинга в данной сфере.

#### 4. Сопровождение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;

Консультанты могут выступать в роли посредников между научными организациями и промышленными предприятиями, обеспечивая необходимую связь для успешной реализации научных разработок. Они помогают находить спонсоров для НИОКР, а также способствуют совместным проектам между различными участниками рынка.

Несколько случаев успешного внедрения консалтинга в оборонно-промышленный комплекс подчеркивают его важность:

1. Внедрение технологий управления проектами: Одно из ведущих предприятий ОПК России, с помощью консалтинговой компании, внедрило современную систему управления проектами, что значительно сократило сроки разработки новых образцов оружия.

2. Кросс-инновации: Компания, занимающаяся разработкой беспилотных летательных аппаратов, используя консалтинговые услуги, интегрировала передовые технологии из IT-сектора, что позволило повысить функциональность и конкурентоспособность своих продуктов.

3. Обучение кадров: Проведенные консалтинговыми компаниями тренинги по новым технологиям и методологиям работы повысили эффективность и качество работы научных групп в ОПК.

С учетом нарастающих вызовов в сфере безопасности и технических инноваций, консалтинговые услуги в ОПК будут стремительно развиваться. Ожидается увеличение спроса на профессиональных консультантов, обладающих специализированными знаниями в области кибербезопасности, систем управления и анализа больших данных. Эти тенденции будут способствовать формированию нового поколения консультантов, способных адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка.

Консалтинг играет важную роль в поддержке и продвижении инновационного развития предприятий оборонно-промышленного комплекса. Установление стратегических партнерств между консалтинговыми компаниями и ОПК может привести к значительному улучшению процессов инноваций, повышению технологической независимости и улучшению конкурентоспособности отечественных производителей на международной арене. Важно учитывать, что на фоне изменений в мировой геополитической обстановке, инновации становятся не просто вопросом эффективности бизнеса, но и вопросом национальной безопасности. Поэтому рассмотрение роли консалтинга в этой сфере должно быть предметом дальнейших исследований и практического применения.

## Библиографический список

1. Баранчев В. П. Управление инновациями: учебник для вузов/В. П. Баранчев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2024. - 724 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-17991-0. - Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. URL: <https://urait.ru/bcode/534109> (дата обращения: 30.11.2024).
2. Кирильчук С.П. Экономика предприятия: учебник для среднего профессионального образования/ С. П. Кирильчук [и др.]; под общей редакцией С. П. Кирильчук. -2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2024. - 458 с.- (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-534-15879-3. - Текст: электронный//Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/541132> (дата обращения: 30.11.2024).

## ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ В КОНТЕКСТЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

**Голенкова А. П.**

Научный руководитель: Масленникова А. В.

АНО ВО «Российский новый университет», [angelina.gamova@gmail.com](mailto:angelina.gamova@gmail.com)

**Аннотация.** В статье рассматривается влияние цифровизации на стратегическое планирование и управление рисками в государственном и муниципальном управлении. В условиях внедрения современных технологий, таких как искусственный интеллект, большие данные, блокчейн и интернет вещей, происходит трансформация методов принятия решений, что способствует созданию более прозрачной, эффективной и адаптивной системы государственного управления. Обосновано что цифровизация существенно влияет на стратегическое планирование и управление рисками в государственном и муниципальном управлении. Это влияние происходит через внедрение технологий, таких как искусственный интеллект, большие данные, блокчейн и интернет вещей, которые меняют методы принятия решений и позволяют создавать более прозрачные, эффективные и адаптивные системы управления.

**Ключевые слова:** *цифровизация, технологии, искусственный интеллект, большие данные, блокчейн, электронное правительство, безопасность, инновационные подходы.*

## INNOVATIVE APPROACHES TO STRATEGIC PLANNING IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION

**Govenkova A. P.**

Scientific supervisor: Maslennikova A. V.

ANO VO "Russian New University", [angelina.gamova@gmail.com](mailto:angelina.gamova@gmail.com)

**Abstract.** The article examines the impact of digitalization on strategic planning and risk management in public and municipal administration. In the context of the introduction of modern technologies such as artificial intelligence, big data, blockchain and the Internet of Things, decision-making methods are being transformed, which contributes to the creation of a more transparent, efficient and adaptive public administration system. It is proved that digitalization significantly affects strategic planning and risk management in state and municipal management. This impact comes through the introduction of technologies such as artificial intelligence, big data, blockchain and the Internet of Things, which change the methods of decision-making and allow for more transparent, efficient and adaptive management systems.

**Keywords:** *digitalization, technology, artificial intelligence, big data, blockchain, e-government, security, innovative approaches.*

Цифровизация государственного управления — это не просто внедрение новых технологий, но и значительное изменение способов работы государственных органов, что затрагивает все сферы, включая стратегическое планирование и управление рисками [4]. Технологии, такие как искусственный интеллект (ИИ), блокчейн, интернет вещей (IoT) и большие данные, трансформируют методы принятия решений и управления рисками в государственном и муниципальном секторах. Это позволяет создавать более прозрачную, эффективную и адаптивную систему, способную оперативно реагировать на вызовы внешней и внутренней среды [1].

Стратегическое планирование в условиях цифровизации представляет собой синергию человеческого опыта и технологий, что требует от госслужащих освоения новых методов анализа, планирования и прогнозирования. В то же время внедрение цифровых технологий открывает новые возможности для оптимизации административных процессов, улучшения взаимодействия с гражданами и повышения качества предоставляемых услуг [6].

Цель проведенного исследования - выявить, как цифровизация влияет на процесс стратегического планирования и управления рисками в государственном и муниципальном управлении, а также какие инновационные подходы используются для повышения эффективности этих процессов.

Цифровизация государственного управления включает в себя внедрение информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) на всех уровнях государственного аппарата [8]. Это не только автоматизация повседневных процессов, но и использование новых технологий для более эффективного принятия решений, контроля и оптимизации работы государственных и муниципальных органов [2]. Среди технологий, играющих ключевую роль в цифровизации, можно выделить:

1. *Большие данные (Big Data)* — технология сбора и анализа больших объемов данных, которая позволяет государственным органам эффективно прогнозировать и реагировать на изменения в различных сферах жизни общества.
2. *Искусственный интеллект (ИИ)* — технологии машинного обучения и анализа данных, которые помогают делать более точные прогнозы, а также улучшать процессы принятия решений в условиях неопределенности.
3. *Интернет вещей (IoT)* — системы, которые позволяют отслеживать и управлять реальными объектами и процессами в реальном времени, например, в рамках управления городской инфраструктурой, экологическими рисками или транспортными потоками.
4. *Блокчейн* — технология, которая обеспечивает высокую степень прозрачности и защищенности данных, что особенно важно для борьбы с коррупцией и улучшения доверия граждан к органам власти.
5. Цифровизация приводит к интеграции различных систем и служб, что позволяет создавать «умные» города, оптимизировать процессы планирования и управления, а также повышать оперативность и точность государственных решений. Однако для успешной реализации этих технологий необходима серьезная подготовка как со стороны государственных структур, так и со стороны граждан, которым предстоит освоить новые формы взаимодействия с государством.

Цифровизация значительно меняет подходы к стратегическому планированию в государственном управлении. Стратегия, вырабатываемая государственными органами, должна учитывать новые возможности, открываемые технологиями, а также быть гибкой и адаптивной к быстро меняющимся условиям. Рассмотрим, как различные технологии влияют на стратегическое планирование в государственном и муниципальном управлении [5]:

1. Прогнозирование на основе больших данных. Технологии анализа больших данных позволяют собирать и обрабатывать огромные объемы информации, что значительно улучшает качество прогнозирования. Например, анализ демографической ситуации, экономических показателей, состояния экологии и других факторов дает возможность более точно оценить будущие риски и потребности в разных областях. Это позволяет разработать более обоснованные и реалистичные стратегии, основанные на реальных данных.

2. Использование искусственного интеллекта для моделирования сценариев. ИИ и машинное обучение позволяют создавать сложные модели, которые могут прогнозировать несколько вариантов развития событий, что помогает руководителям и аналитикам оценить возможные риски и преимущества различных стратегий. Например, с помощью ИИ можно моделировать последствия изменения климата на региональную экономику, предсказать последствия крупных социальных или политических изменений, а также разработать более эффективные меры реагирования на кризисы.

3. Анализ и оптимизация ресурсов. Цифровые технологии позволяют не только собирать данные, но и эффективно их обрабатывать и визуализировать. Это помогает государственным органам точнее прогнозировать потребности в ресурсах, а также более эффективно распределять бюджетные средства. Например, с помощью аналитических платформ можно оценить потребности в инфраструктуре на долгосрочную перспективу или на основе текущих данных определить, где необходимо усилить меры безопасности или улучшить качество социальных услуг.

4. Управление «умными» городами. Одной из наиболее ярких реализаций цифровизации в государственном управлении является создание умных городов. Система «умных» городов использует технологии интернета вещей, которые помогают управлять инфраструктурой в реальном времени. Например, умное освещение, управление трафиком, мониторинг загрязнения воздуха — все это позволяет создавать более комфортные условия для жизни граждан, повышая при этом эффективность использования ресурсов.

5. Электронное правительство и участие граждан. Внедрение платформ электронного правительства (e-government) позволяет значительно повысить доступность государственных услуг, а также улучшить взаимодействие с гражданами. Через онлайн-сервисы граждане могут не только получать государственные услуги, но и принимать участие в процессе принятия решений, выражать свое мнение о предлагаемых стратегиях и инициативах.

Цифровизация оказывает значительное влияние на управление рисками в государственном управлении. В условиях, когда экономика, экология и общественные процессы становятся все более сложными и взаимосвязанными, традиционные методы прогнозирования рисков становятся менее эффективными. Технологии цифровизации помогают не только идентифицировать риски на ранних стадиях, но и оперативно реагировать на них.

*Управление киберрисками.* Одним из самых значимых рисков, который стал актуальным в условиях цифровизации, является угроза кибератак. Внедрение новых технологий делает государственные системы более уязвимыми перед хакерскими атаками, что может привести к утечке личных данных, нарушению функционирования государственных служб и финансовых систем. Поэтому управление рисками в области кибербезопасности стало одним из ключевых аспектов стратегии цифровизации. Создание защищенных информационных систем, шифрование данных, регулярное обновление программного обеспечения и обучение сотрудников — все эти меры помогают минимизировать угрозы, связанные с кибератаками.

*Прогнозирование и мониторинг рисков.* Цифровые технологии позволяют не только собирать данные, но и анализировать их в реальном времени. Например, использование платформ для мониторинга состояния экологии, инфраструктуры и социальных процессов помогает предсказать возможные риски (например, аварии на объектах критической инфраструктуры или экологические катастрофы) и оперативно реагировать на них.

*Управление кризисами и чрезвычайными ситуациями.* В условиях цифровизации органы власти могут использовать технологии для быстрого реагирования на чрезвычайные ситуации. Например, с помощью системы мониторинга в реальном времени можно оценить масштабы природных катастроф (наводнений, землетрясений, пожаров), а также заранее подготовить меры для минимизации последствий. Также цифровизация позволяет оперативно информировать население о рисках и необходимых действиях в случае чрезвычайных ситуаций.

*Антикоррупционные меры и повышение прозрачности.* Одним из важнейших аспектов управления рисками в государственном управлении является борьба с коррупцией. Цифровизация способствует созданию систем, которые повышают прозрачность деятельности органов власти. Использование блокчейн-технологий, электронных торговых платформ и других инструментов позволяет минимизировать коррупционные риски, обеспечивая прозрачность и прослеживаемость всех действий государственных служащих и подрядчиков.

Цифровизация оказывает значительное влияние и на муниципальное управление, открывая новые возможности для повышения эффективности работы местных органов власти. Система «умных» городов, цифровое правительство и использование технологий для управления

инфраструктурой существенно изменяют роль местных властей в жизни граждан.

1. Автоматизация предоставления государственных услуг. Внедрение онлайн-платформ для подачи заявлений, получения разрешений, регистрации прав и других услуг позволяет значительно сократить время ожидания, повысить удобство и доступность государственных услуг для граждан.
2. Управление городской инфраструктурой. В городах с «умной» инфраструктурой используются сенсоры и другие устройства для мониторинга состояния объектов и управления ими. Например, системы умного освещения могут автоматически регулировать уровень освещенности в зависимости от времени суток, а системы мониторинга транспорта помогают избежать пробок и улучшить транспортное сообщение.
3. Повышение уровня безопасности. Внедрение технологий видеонаблюдения, анализа данных о движении людей и автомобилей помогает повысить безопасность в городе. В случае чрезвычайных ситуаций системы позволяют оперативно выявлять проблему и принимать меры для ее устранения.

Таким образом, цифровизация государственного и муниципального управления кардинально меняет подходы к стратегическому планированию и управлению рисками. Внедрение новых технологий открывает новые горизонты для повышения эффективности работы органов власти, улучшения качества предоставляемых услуг и взаимодействия с гражданами [7]. Однако успешная реализация этих изменений требует от государственных структур комплексной подготовки, адаптации к новым условиям и обеспечения соответствующих навыков у персонала.

Цифровизация позволяет не только эффективно управлять рисками, но и прогнозировать будущее, моделировать различные сценарии и оперативно реагировать на изменения. В результате внедрение технологий в сферу государственного управления способствует созданию более гибкой, прозрачной и устойчивой системы управления, способной отвечать на вызовы XXI века [3].

### Библиографический список

1. Глинкина О.В. Применение инновационных технологий и их влияние на процесс управления организацией // В сборнике: Потенциал российской экономики и инновационные пути его реализации. материалы всероссийской научно-практической конференции студентов и аспирантов. Под редакцией Т.В. Ивашкевич, А.И. Ковалева, О.В. Фрик, Д.В. Саврасовой. Омск, 2022. - С. 613-616.
2. Журавлева И.А. Социальные эффекты цифровизации государственного управления // Социология. 2023. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-effekty-tsifrovizatsii-gosudarstvennogo-upravleniya> (дата обращения: 04.12.2024).
3. Журнал «Государственное управление. Электронный вестник». [Государственное управление. Электронный вестник](#)
4. Ленчук Е.Б., Войтоловский Ф.Г., Кувалин Д.Б. Стратегическое планирование в государственном управлении: опыт, возможности, и перспективы// Проблемы прогнозирования. 2020. №6 (183). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-v-gosudarstvennom-upravlenii-opyt-vozmozhnosti-i-perspektivy> (дата обращения: 04.12.2024).
5. Малинецкий Г. Г. Стратегическое планирование, междисциплинарные подходы и инновационное развитие России // Инновации. 2018. №4 (234). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-mezhdistsiplinarnye-podhody-i-innovatsionnoe-razvitiye-rossii> (дата обращения: 04.12.2024).
6. Нагорных Д. Ю. Развитие цифровизации в рамках государственного стратегического планирования и законодательного // Инновации и инвестиции. 2021. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitiye-tsifrovizatsii-v-ramkah-gosudarstvennogo-strategicheskogo-planirovaniya-i-zakonodatel'nogo>

[planirovaniya-i-zakonodatelnogo-regulirovaniya](#) (дата обращения: 04.12.2024).

7. Распоряжение Правительства РФ от 22.10.2021 № 2998-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления» URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/402867092/> ( дата обращения 04.12.2024).

8. Шацкая И.В. От государственного стратегического планирования к стратегическому управлению // Российское предпринимательство. 2014. №1 (247). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ot-gosudarstvennogo-strategicheskogo-planirovaniya-k-strategicheskomu-upravleniyu> (дата обращения: 04.12.2024).

## ВЫБОР СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

**Доценко А. П.**

Научный руководитель: Глинкина О. В.

АНО ВО «РосНОУ» г. Москва, Россия, [UristDocenko@yandex.ru](mailto:UristDocenko@yandex.ru)

**Аннотация.** В статье рассматриваются различные стратегии, которые наиболее эффективно предприятие может использовать в условиях кризиса. Приводятся факторы, характеризующие кризис, выделяются причины, которые сопровождают кризис, а также способы решения различных проблемных ситуаций. В целом в статье представлены три основные антикризисные стратегии, среди которых стратегия оттока капитала и ликвидации, изменения курса или реструктуризации, а также диверсификации связано, несвязанной или международной. Далее в статье приводятся этапы по выбору стратегии, которая предназначена для того, чтобы предприятие могло противостоять кризису.

**Ключевые слова:** кризис, факторы кризиса, стратегия развития, антикризисная стратегия, этапы выбора стратегии.

## CHOOSING AN ORGANIZATION'S STRATEGY IN A CRISIS

**Dotsenko A. P.**

Scientific supervisor: Glinkina O. V.

Russian New University, Moscow, Russia, [UristDocenko@yandex.ru](mailto:UristDocenko@yandex.ru)

**Abstract.** The article discusses various strategies that an enterprise can use most effectively in a crisis. The factors characterizing the crisis are given, the causes that accompany the crisis are highlighted, as well as ways to solve various problematic situations. In general, the article presents three main anti-crisis strategies, including the strategy of capital outflow and liquidation, exchange rate changes or restructuring, as well as related, unrelated or international diversification. The article goes on to describe the steps for choosing a strategy that is designed to enable the company to withstand the crisis.

**Keywords:** crisis, crisis factors, development strategy, anti-crisis strategy, stages of strategy selection.

Формирование стратегии, в результате которой предприятие получает конкурентные преимущества и новые горизонты развития, оказывает непосредственное влияние на эффективность деятельности предприятия. Разработанная и проверенная на практике стратегия позволяет предприятию свести к минимуму риски в ходе его работы.

Особую роль приобретает необходимость выработки стратегии во времена кризисов, которые в последнее время на затяжной основе сопровождают экономики всех стран. Причин для наступления кризиса множество, однако все они так или иначе негативно сказываются на экономических показателях предприятия.

Кризисы зачастую приводят к спаду во всех хозяйственных областях, что требует от предприятия мобилизации всех ресурсов, выработки слаженной программы действий для того, чтобы не только не потерять свои позиции, но и нарастить конкурентные преимущества, поддержать финансовую устойчивость, что позволит с большей эффективностью использовать ресурсы, увеличивая положительные результаты предприятия [1, 579].

Выделяются внешние и внутренние факторы кризиса:

1. Внешние факторы: изменения технологий, изменение социальных ценностей или моды, насыщение конкретных сегментов рынка, действия конкурентов, изменения в структуре отрасли производства, падение объемов продаж в отрасли.
2. Внутренние факторы: слабое управление, недостаточный финансовый контроль, недостаточные усилия в области маркетинга, неудачные приобретения, слабое управление производством (операциями), чрезмерное расширение торгово-промышленной деятельности, вклады в крупные проекты [6, 124].

В современном мире предприятие должно быть готово к наступлению любого из вышеуказанных видов кризиса. Приоритетная задача антикризисной политики предприятия заключается в анализе всех возможных вариантов наступления кризиса. Чем лучше была проведена аналитическая работа до наступления кризиса, тем проще и быстрее предприятие его преодолеет.

Во время кризиса в зависимости от того, каково финансовое состояние и его структура, предприятие может выбрать одну из следующих антикризисных стратегий. Предлагаемые далее стратегии наиболее актуальны и могут применяться как по отдельности, так и вместе.

Одна из стратегий, принятых для противостояния кризису, является стратегия оттока капитала и ликвидации. Данная стратегия используется в тех случаях, когда ранее привлекательная среда для бизнеса перестает приносить прибыль в требуемом объеме. В таком случае наиболее правильным решением станет сокращение инвестиций в данное направление бизнеса. И в рамках данной стратегии также имеется несколько направлений, а именно [4, 281]:

1. Возможность продажи бизнеса;
2. Ликвидировать непривлекательное направление бизнеса;
3. Дождаться банкротства.

Данная стратегия подойдет как для малого, так и для крупного бизнеса. Малый бизнес за счет своевременной продажи, ликвидации или банкротства не успеет получить ощутимый финансовый урон и сможет оперативно рассчитаться с имеющимися долгами. Крупный же бизнес чаще имеет несколько направлений развития, что при верном распределении капитала поможет, ликвидируя одно направление увеличить прибыль в другом.

Следующая стратегия – это изменить курс или реструктуризировать предприятие. Данная стратегия может быть привлекательной в тех случаях, когда руководство заинтересовано в том, чтобы сохранить совокупную эффективность бизнес-портфеля, вызванную, например, тем, что возросли издержки, стала слабой система менеджмента и т.д. Изменение курса предполагает ревизию бизнес-портфеля, избавление неприбыльных направлений и перенаправление ресурсов в более эффективные. Стратегия реструктуризации предполагает кардинально изменить структуру бизнес-портфеля – избавиться от одних в пользу других [2, 114].

Эта стратегия подходит только крупному бизнесу с различными отраслевыми направлениями. Данная стратегия может сработать только в том случае, если бизнес начал приносить убытки в одном конкретном направлении. Если же кризис повлиял на упадок финансовых показателей в двух и более направлениях, данная стратегия нежелательна к применению.

Далее рассмотрим третий вид стратегии – диверсификации, которая состоит в том, чтобы включить в бизнес-портфель новые сферы при помощи открытия новых предприятий, покупки имеющихся или создания бизнес-партнерства. Стратегия диверсификации может быть связанной и несвязанной. Связанная диверсификация предполагает, что между включаемыми новыми сферами имеются стратегические связи. В этом случае предприятие будет называться концерном. В случае несвязанной диверсификации объединенные в бизнес-портфеле предприятия либо не имеют стратегических связей, либо эти связи очень слабые. В этом случае предприятие будет называться конгломератом. Стратегия несвязанной диверсификации считается более эффективным решением в кризисные времена, поскольку различные отрасли могут находиться на разных этапах жизненного цикла, поэтому спады в одних отраслях могут быть скомпенсированы подъемом в других [5, 121].

Также может быть использована стратегия международной диверсификации, в рамках которой используется объединение в бизнес-портфеле предприятий, находящихся в разных странах. Международные диверсифицированные имеет значительно преимущество перед национальными предприятиями за счет более низких издержек, перераспределения продаж на рынки с более высокой покупательской способностью населения. Национальные компании не могут себе позволить такое перераспределение, поэтому могут обанкротиться.

Для формирования стратегии в условиях кризиса необходимо осуществить следующие шаги.

Первым шагом является анализ рынка, на котором предприятие осуществляет свою деятельность, а также необходимо выделить основные специфические особенности рынка. Это даст возможность более тщательно проанализировать ситуацию [5, 123]. Тщательный анализ рынка позволяет предприятию:

1. Принять решение о продолжении или прекращении деятельности в данном направлении;
2. Выявить наиболее перспективные направления развития;
3. Установить и проанализировать прямых конкурентов;
4. Выявить показатели спроса и предложения в конкретном направлении.

Далее необходимо оценить внутреннюю и внешнюю среду предприятия, совокупность факторов которых влияют на его деятельность. Данные, которые можно получить в результате анализа среды, используются для дальнейшего формулирования стратегии предприятия [4, 282]. Подробный анализ данных показателей дает предприятию шанс на разработку наиболее верной стратегии с учетом всевозможных положительных и отрицательных явлений.

На следующем этапе необходимо сформулировать цели и задачи для предприятия. Поскольку кризисные явления могут быть достаточно длительного характера, то цели должны формулироваться с учетом пролонгированного характера влияния кризиса. Только четко поставленные цели и задачи позволят осуществить следующие шаги.

На третьем этапе проводится формирование способов достижения цели. Данный этап можно считать основополагающим, поскольку именно в этот момент формулируются альтернативные решения, от которых напрямую будут зависеть не только результаты деятельности предприятия, но и даже в целом его функционирование. Необходимо оценить все способы достижения цели с точки зрения затрат ресурсов и безопасности предприятия [3, 8]. Важно помнить, что с изменением текущей кризисной ситуации предприятию необходимо будет адаптировать способы достижения цели под нее. Именно поэтому так важно при планировании учитывать всевозможные способы достижения целей.

Далее необходимо разработать политику управления персоналом, где необходимо определить, насколько и каким образом осуществляется взаимодействие между сотрудниками. Здесь стоит учитывать, насколько серьезно кризис повлиял как на предприятие и его сотрудников, так и на простых граждан.

На следующем этапе формируется производственный процесс, когда происходит распределение ресурсов, производится оценка технической базы и того, насколько предприятие обеспечено технологиями. Именно на этом этапе важно оценить то, насколько рационально используются ресурсы, поскольку при их неэффективном использовании предприятие может усугубить и без того кризисную ситуацию [5, 124].

Далее следует разработать маркетинговый план, который является ключевой и неотъемлемой частью стратегического развития, особенно в условиях кризиса.

Подводя итог, можно сказать, что антикризисная стратегия в менеджменте – это гарант стабильности роста и развития компании. Притом, невозможно утверждать о полном избавлении от кризисных явлений посредством стратегии. Она лишь снижает риск возникновения или оперативное предотвращение, что также крайне важно. Помимо этого, именно стратегия может помочь в принятии решения о методах выхода организации из кризиса.

## Библиографический список

1. Бутрова Е. В. Особенности антикризисного управления предприятием в условиях цифровизации / Е. В. Бутрова // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Т. 11. – № 3. – С. 579-590.
2. Зуб, А.Т. Антикризисное управление организацией: учебное пособие / А. Т. Зуб, Е. М. Панина. — Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2020. — 256 с.
3. Зуенкова Ю. А. Антикризисный маркетинг в условиях неопределенности экономической и политической ситуации / Ю. А. Зуенкова // Практический маркетинг. – 2022. – № 3(300). – С. 3-8.
4. Нагорнова Н. С. Методы антикризисного маркетинга: советы и практика / Н. С. Нагорнова // Маркетинговые коммуникации. – 2022. – № 4. – С. 280-286
5. Сирота, Е. К. Особенности применения антикризисного маркетинга на предприятии / Е. К. Сирота // Вектор экономики. – 2019. – № 1. – С. 120-124
6. Черненко В. А. Антикризисное управление: учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. А. Черненко, Н. Ю. Шведова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 397 с.

## СТРАТЕГИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

**Доценко А. П.**

Научный руководитель: Глинкина О. В.

АНО ВО «РосНОУ», г. Москва, Россия, [UristDocenko@yandex.ru](mailto:UristDocenko@yandex.ru)

**Аннотация.** В данной статье проведено исследование понятия стратегии и стратегического управления организацией. Речь идет о функциях стратегии, ее значении и этапах ее разработки.

**Ключевые слова:** *стратегия, стратегическое управление, функции стратегии, бизнес.*

### STRATEGY AND STRATEGIC MANAGEMENT OF A MODERN ORGANIZATION

**Dotsenko A. P.**

Scientific supervisor: Glinkina O. V.

Russian New University, Moscow, Russia, [UristDocenko@yandex.ru](mailto:UristDocenko@yandex.ru)

**Abstract.** This article examines the concept of strategy and strategic management of an organization. We are talking about the functions of the strategy, its significance and the stages of its development.

**Keywords:** *strategy, strategic management, strategy functions, business.*

В условиях современной смешанной экономики и при текущем положении рынка деятельность любой организации сравнима с постоянным сражением на поле боя. Организация в ходе осуществления своей деятельности «сражается» с неблагоприятными внутренними и внешними факторами, конкурентами, постоянными кризисами и прочими негативными факторами. Победа в таком «сражении» приносит организации увеличение прибыли, рост числа клиентов, занятие лидирующих позиций в конкурентной борьбе.

Как в сражении, так и в бизнесе ключевую роль для достижения цели занимает стратегия. Грамотно выбранная стратегия является ключом к продуктивному и долгосрочному существованию организации. Выбор стратегии задача не из легких. Для ее разработки необходим тщательный анализ множества факторов и условий, которые будут возникать во время функционирования организации.

Понятие стратегия имеет множество определений, и авторы с разных точек зрения подходят к ее осмыслению. Само слово «стратегия» происходит от греческого «Stratrgos», что дословно переводится как «Искусство генерала» и имеет прямое отношение к военному делу.

Для начала разберем самые популярные определения стратегии:

1. «Стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов необходимых для достижения этих целей». Цитата А. Чендлера. [1, с.201]
2. «Стратегия – это набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности». Цитата экономика-математика И. Ансоффа. [2, с. 15]

Говоря о стратегии организации важно уделить внимание такому явлению как стратегическое управление. Стратегическое управление – это деятельность организации по осуществлению управленческой политики с учетом выбранной стратегии развития и плана.

Стратегическое управление имеет следующие основные направления:

1. Получение конкурентного преимущества. Для этого организация должна принимать оперативные и верны стратегические решения во всех сферах деятельности. Данное направление дает организации возможность участвовать в конкурентной борьбе за клиентов, новые рынки сбыта, партнеров и так далее.
2. Рациональность в распределении ресурсов. Данное направление отвечает за то, в каком направлении и количестве организация использует тот или иной ресурс. В данном случае ресурсом может выступать все что угодно: время, инвестиции, финансы, человеческий ресурс.
3. Потребительская ориентация. Осуществление данного направления выражено в том, что организация должна иметь четкое представление о том, какой товар или услугу они производят и для кого. Необходим учет множества факторов: стоимости товара/услуги, насыщенности рынка данным видом товара/услуг, покупательскую способность клиентской базы и так далее.

Стратегия и стратегическое управление направлены на то, чтобы организация несмотря на возможные трудности и кризисы достигала своих целей. Грамотная стратегия и реализуемое на ее основе стратегическое управление позволит организации «выживать» в постоянно растущей конкурентной борьбе и стоять планы в долгосрочной перспективе.

Стратегия в бизнесе является крайне важным и сложным элементом его функционирования. Разработка стратегии организации — это приоритетная задача ее высшего руководства, а реализация выбранной стратегии ложится на плечи всех сотрудников компании.

Сложность разработки и определения стратегии начинается со стратегического плана. Данный план должен иметь целостную структуру. Это необходимо для того, чтобы компания в ходе осуществления своей деятельности всегда имела четкий и устоявшийся ориентир, а сотрудники фирмы в полной мере понимали объем и направление своей работы. Также четкий стратегический план наделяет организацию индивидуальным стилем и узнаваемостью как у сотрудников, так и у конечного потребителя. Однако наряду с целостностью структуры стратегический план также должен обладать определенной гибкостью. Это необходимо для того, чтобы организация, столкнувшись с трудностями и отклонениями от заданного курса могла оперативно вносить необходимые изменения и корректировки для достижения лучшего показателя продуктивного функционирования.

В настоящее время менеджмент включает в себя следующие стратегические аспекты:

1. Определение конкретной цели организации;
2. Выбор основных видов деятельности организации;
3. Анализ конкурентов в данной сфере;
4. Анализ потенциальных партнеров и рынков сбыта;
5. Определение конкретных преимуществ фирмы и разработка способов их наиболее продуктивного применения;

Однако в настоящее время организации также стоит уделить внимание таким аспектам как:

1. Документооборот;
2. Формы и виды взаимодействия с потребителями продукции и контрагентами;
3. Порядок и процедура найма сотрудников;
4. Осуществление контроля за выполнением работы на предприятии.

Современное стратегическое управление предприятием выражается в осуществлении пяти основных функций, такие как: [3, с.118]

1. Планирование;
2. Организационная;
3. Координационная;
4. Мотивационная;
5. Контрольная.

Функция планирования в стратегическом управлении — это начальный этап стратегического управления на предприятии. В него входят: прогнозирование, разработка стратегии и бюджетирование.

Организационная функция стратегического управления. Данная функция отвечает за определение основ функционирования организации. Эту функцию также можно назвать фундаментом для дальнейшей работы любой организации. В нее входят такие элементы как: разработка структуры координации и системы управления, определение потенциала, установка четкой корпоративной структуры. Стоит помнить о том, что все вышеперечисленные элементы должны сочетаться с ранее выбранной стратегией и не могут ей противоречить.

Координационная функция стратегического управления. Данная функция отвечает за то, чтобы реализация стратегического управления происходила на всех уровнях компании. Координация имеет 4 основных вида: регулирующий, стимулирующий, устраняющий и превентивный.

Мотивационная функция стратегического управления. Данная функция осуществляется путем разработки системы стимулов и поощрений сотрудников. Имея четкий стимул и возможность получить поощрение за качественно и оперативно выполненную работу сотрудники на любом уровне сильнее мотивированы к достижению ранее определенных стратегических результатов. В современном мире работники являются очень важными участниками конкурентной борьбы между организациями. В условиях современного рынка организация, которая создает лучшие условия для работы своего персонала получает огромное кадровое преимущество.

Контрольная функция стратегического управления. Это функция выражена в осуществлении постоянного наблюдения за реализацией стратегии организации. Она необходима для того, чтобы своевременно реагировать на все возможные угрозы для фирмы. Ее осуществление позволяет наиболее быстро и четко реагировать на отклонение от выбранной стратегии организации.

Таким образом, мы приходим к выводу, что формирование стратегии и осуществление стратегического управления это, сложные многогранные процессы, состоящие из множества взаимосвязанных элементов и функций. Все они направлены на то, чтобы организация в ходе осуществления своей деятельности получала максимальную прибыль, справлялась со всеми сложностями и кризисами и занимала лидирующие позиции в конкурентной борьбе.

### **Библиографический список**

1. Агафонов В. А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: монография / В.А. Агафонов. — М.: ИНФРА-М, 2022. — 276 с.
2. Аникин Б. А. Высший менеджмент для руководителя: Учеб. пособие. - (Серия "Высшее образование")/Аникин Б. А., 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2023. - 142 с.
3. Баскакова О. В. Экономика предприятия (организации) / Баскакова О.В., Сейко Л.Ф. - М.: Дашков и К, 2023. - 372 с.
4. Грядущев А. А. (2018). Стратегии управления изменениями в организации. Научный вестник НГАЭУ, № 1, С. 45-53.

## РАЗВИТИЕ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ В КОНЦЕПЦИИ «УМНЫЙ ГОРОД»

**Дьяконов Д. С.**

Научный руководитель: Кубрак И. А.

*АНО ВО Российский новый университет, г. Москва, Россия*

**Аннотация.** В статье рассматривается место и значимость креативных индустрий в реализуемой концепции «Умный город» на примере города Москвы. Современный подход в формировании комфортной городской среды требует не только инноваций и технологий, но и творчества (креатива) и эстетики. Принятие Федерального закона № 330-ФЗ создает все условия для большего привлечения в реализуемым городским активностям широкого круга специалистов креативных индустрий.

**Ключевые слова:** *«Умный город», креативные индустрии, комфортная городская среда, бизнес и предпринимательства, активное население, государство, кластеры.*

## DEVELOPMENT OF CREATIVE INDUSTRIES IN THE CONCEPT OF "SMART CITY"

**Dyakov D. S.**

Scientific supervisor: Kubrak I. A.

*ANO VO Russian New University, Moscow, Russia*

**Abstract.** The article examines the place and importance of creative industries in the implemented concept of "Smart City" on the example of the city of Moscow. A modern approach to the formation of a comfortable urban environment requires not only innovations and technologies, but also creativity and aesthetics. The adoption of Federal Law No. 330-FZ creates all the conditions for greater involvement of a wide range of creative industry specialists in the city's activities.

**Keywords:** *Smart City, creative industries, comfortable urban environment, business and entrepreneurship, active population, state, clusters.*

Для достижения поставленных целей по формированию максимально комфортной городской среды и достойных условий наращивания человеческого капитала, органам местного самоуправления в тесном взаимодействии с населением, предстоит осваивать новые возможности. Данные процессы неизбежны и связаны прежде всего с неизменным ростом городов, урбанизацией, внедрением информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в сферах городского хозяйства.

Сегодня, самой актуальной остается концепция «умного города», как лучшая и перспективная городская политика, реализуемая в крупных мегаполисах.

Москва является флагманом, лидером реализации концепции «Умный город», внедряя инновационные решения в формировании городской среды, сочетая высокие технологии и творческий потенциал.

Учитывая то, что концепция «Умный город» - концепция устойчивого развития, то есть направленная на повышение качества жизни населения, совершенствование управлением городской инфраструктурой, улучшением экологической ситуации в городской среде, требует новый, творческий подход в реализации всех поставленных задач.

Принятый 08.08.2024 года Федеральный закон 330 «О креативных индустриях.....» [1] определяет широкие возможности для интеграции в процессы «Умного города» ведущих креативных индустрий, таких как архитектура, мода, дизайн, искусство, реклама и т.д. Все отрасли креативных индустрий играют важную роль в формировании идентичности города, его культурного и экономического потенциала. Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий», вступит в силу 05.02.2025 и в рамках концепции «Умного города», повлечет за собой рост использования современных технологий в управлении городским хозяйством, в том числе в сфере городского хозяйства.

Рост городов по численности населения сохраняется и будет продолжаться многие десятилетия. И это общемировой тренд. Следовательно, нужно пересматривать подходы в организации управления городским хозяйством. Двадцать первый век, это век городов, по словам вице-президента IBM по направлению «Разумный город» Джери Муни. И практически одновременно, все города мира, все отчетливей подходят к общей проблеме: высокие темпы урбанизации, ветхий жилой фонд и старение городской инфраструктуры.

Современные требования к управлению городским хозяйством значительно выросли, об этом свидетельствуют проблемы, с которыми сталкиваются коммунальные службы по всему миру. Ведь в городах потребляется около семидесяти пяти процентов мировых запасов ресурсов. Современные города при всем качестве внедрения норм и мер экологической безопасности, сохраняют тенденцию загрязнения воздуха. Перегруженность магистралей, введение в эксплуатацию

В ходе решения задач, направленных на формирование комфортной, доступной, безопасной городской среды, просматриваются проблемы, тормозящие развитие «Умных городов». Данная, реализуемая концепция, в первую очередь реализуется в крупных мегаполисах, которые имеют глубокую историю возникновения и формирования. Цельный облик наших мегаполисов формировался веками, что обязывает новые проекты гармонично вписываться в архитектуру города, географические особенности территории и имеющуюся инфраструктуру. Современные эксперты реализации проектов «Городов будущего» склонны двигаться по двум направлениям, это и строительство всего «Умного города» с нуля, как это уже реализовано в Японии, Южной Корее, ОАЭ, и конечно же реализация проектов через модернизацию имеющихся систем и инфраструктуры. Безусловно, путь строительства «С нуля», с технологической точки зрения несколько проще, так как разрешает реализовать потенциал передовых технологий. Эти фантастические и реальные города используют телекоммуникационную инфраструктуру, ИКТ, очень широко. В этом контексте инновационное проектирование необходимо для реализации экономических проектов, социальных проектов, экологических проектов и быстрому достижению поставленных целей устойчивого развития. В нашей стране таким городом «с нуля» будет пилотный проект «Новый берег» в пригороде Санкт-Петербурга, в рамках партнерства японской и российских компаний.[2]

Однако, не мало сторонников интеграции инновационных технологий в уже имеющиеся, исторические мегаполисы и модернизация существующей инфраструктуры, как это принято и распространено на Западе и в США.

Работая в этом направлении, ведется непрерывно, учитывая многочисленный перечень разработанных сервисов, актуальных и технически подготовленных. Конечно, в реальных условиях, с учетом высокой стоимости реализации таких проектов, необходимо отбирать только те, которые исключительно востребованы как местным самоуправлением, так и государственными службами, а также корпоративными акторами и потребителями каждого конкретного города. Сегодня, для города разрабатываются исключительно технологии для «умных» услуг, стоимость реализации которых очень затратна. Российская концепция «Умный город» отличается выраженная социальная направленность, природные и климатические черты. Улучшение качества жизни населения в первую очередь отражается в предоставлении качественных услуг ЖКХ, благоустройства территории, развития зеленой среды, инновационных подходов к отдыху и трудовой жизни в городе, ведущих к наращиванию социального и человеческого капитала.

Сегодня, проект «Умный город» нуждается в предпринимательской активности, поддержке некоммерческих организаций (ННОКР) нового, инновационного типа. Развитие новых, «умных» городов, необходимо ориентировать на предложение и потребление информационных, высокотехнологичных продуктов. Источниками экономического роста нового типа города будут инновации и рост человеческого капитала. Именно в среде предпринимательства передовые научные разработки используются в производстве и адаптируются к повседневной общественной жизни [2]. Меры, которые необходимо реализовать для активизации инновационной деятельности это: поддержка ННОКР через инвестирование в соответствии с требованиями «Умного города», налоговые льготы и государственные гарантии, привлечение бизнеса, внедрение инновационной инфраструктуры. [3]

Российский бизнес, рамках государственно-частного партнерства реализует проекты по благоустройству, созданию арт-объектов в общественных пространствах. Украшающие пространства Москвы современные инсталляции, скульптуры, маршалы это креативные решения давно стали частью культурного ландшафта.

В Москве созданы все условия для развития креативных индустрий во многих отраслях городского хозяйства, например по средствам создания «Кластера креативных индустрий», который не только поддерживает, но и стимулирует разработку и внедрение новых технологий для развития экономики ЖКХ города Москвы. Создание подобных кластеров на региональном и муниципальном уровне, в котором объединяются архитекторы, художники, инженеры, активные граждане, это место, где будут рождаться и реализовываться самые смелые проекты.

Такое плодотворное сотрудничество открыло много возможностей улучшения городской среды, транспортной инфраструктуры, делая город привлекательным и удобным местом для жизни.

### Библиографический список

1. Федеральный закон от 8 августа 2024 г. №330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/409395175/>
2. Баранова Н. В. Наука и предпринимательство как основа развития "умных городов": социальный аспект // Теория и практика современной науки. 2018. №12 (42). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nauka-i-predprinimatelstvo-kak-osnova-razvitiya-umnyh-gorodov-sotsialnyy-aspekt> (дата обращения: 05.12.2024).
3. Цибарева М. Е., Васяйчева В. А. Оценка эффективности внедрения элементов "умного города" в процессе цифровизации городской среды // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2020. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-vnedreniya-elementov-umnogo-goroda-v-protseste-tsifrovizatsii-gorodskoy-sredy> (дата обращения: 05.12.2024)

## ИНТЕГРАЦИЯ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА В ПРОЦЕССЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

**Жажакин Д. А.**

Научный руководитель: Глинкина О. В.

АНО ВО «Российский новый университет», [Zhazhakin@icloud.com](mailto:Zhazhakin@icloud.com)

**Аннотация.** В статье рассматривается исследование роли гражданского общества в процессах планирования и стратегического управления. Основное внимание уделяется значимости интеграции гражданских инициатив для обеспечения справедливого и всестороннего представления интересов различных социальных групп. В условиях, когда традиционные государственные и корпоративные решения могут игнорировать потребности определенных слоев населения, становится актуальным активное вовлечение граждан в процессы планирования.

**Ключевые слова:** *гражданское общество, процессы планирования, участие граждан, стратегическое управление.*

## INTEGRATION OF CIVIL SOCIETY INTO PLANNING PROCESSES

**Zhazhakin D. A.**

Scientific supervisor: Glinkina O.V.

ANO VO "Russian New University", [Zhazhakin@icloud.com](mailto:Zhazhakin@icloud.com)

**Abstract.** The article examines the role of civil society in planning and strategic management processes. The main focus is on the importance of integrating civic initiatives to ensure fair and comprehensive representation of the interests of various social groups. In an environment where traditional government and corporate decisions can ignore the needs of certain segments of the population, it becomes relevant to actively involve citizens in planning processes.

**Keywords:** *civil society, planning processes, citizen participation, strategic management.*

Гражданское общество играет важную роль в развитии демократических государств, особенно в контексте процессов стратегического планирования, где участие общественных организаций и активных граждан способствует принятию более сбалансированных и эффективных решений. Идея гражданского общества является одной из важнейших среди политических идей современности [1]. С развитием технологий и усилением глобализации вопросы участия гражданского общества в государственном и региональном планировании становятся всё более актуальными. Этот процесс предполагает не только участие в обсуждении и разработке стратегий, но и вовлечение в контроль за их реализацией.

В последние десятилетия в научных и практических дискуссиях активизировалось обсуждение необходимости интеграции гражданского общества в стратегические процессы планирования. Интеграция населения невозможна без структурной части этого капитала – каналов и средств сетевого общения; но ещё большую роль играет когнитивный компонент социального капитала – идеи, ценности неправительственных некоммерческих организаций, способные объединить граждан и местные сообщества, повлиять на властные структуры [2]. В данном контексте акцент делается на расширении участия общественных организаций, активных граждан и различных социальных групп в разработке и реализации стратегий развития.

Гражданское общество традиционно ассоциируется с совокупностью частных инициатив, объединений и организаций, которые функционируют вне прямого контроля государства. Важность этого сектора в процессе планирования заключается в способности учитывать

интересы различных групп населения, включая меньшинства, что содействует более справедливому развитию общества. Стратегическое планирование можно рассматривать как динамическую совокупность шести взаимосвязанных управленческих процессов, логически вытекающих один из другого [4]. В условиях глобальных изменений важно перераспределить функции и полномочия между государственными и гражданскими институтами для более гибкого и ответственного управления. Это также способствует созданию легитимных и устойчивых стратегий развития.

Одним из ключевых факторов для успешной интеграции гражданского общества в стратегическое планирование является необходимость справедливого и всестороннего учета интересов различных социальных групп. В современных условиях наблюдается тенденция, когда решения, принимаемые на государственном и корпоративном уровнях, зачастую игнорируют потребности определенных слоев населения. Это игнорирование может привести к социальной поляризации и снижению уровня общественного доверия. Включение граждан в процесс стратегического планирования играет важную роль в выявлении потенциальных конфликтов на ранних стадиях и в разработке эффективных решений, которые охватывают интересы всех заинтересованных сторон.

Для эффективной интеграции гражданского общества в стратегическое планирование необходимо создание и внедрение специализированных механизмов и инструментов, так как основополагающим принципом, на которых функционирует гражданское общества, является публичность и всеобщая осведомленность, свободно формирующееся общественное мнение, а также справедливые и строго соблюдаемые законы [6]. Важно подчеркнуть, что участие гражданского общества не должно сводиться лишь к консультативным функциям; оно должно охватывать все этапы планировочного процесса — начиная с анализа текущей ситуации и заканчивая оценкой результатов реализации стратегии.

Одним из подходов к интеграции является создание консультационных и координационных платформ, способствующих регулярному взаимодействию между государственными структурами, бизнес-сообществом, экспертами и активными гражданами. Эти платформы могут функционировать в форме общественных советов, рабочих групп или круглых столов, где обсуждаются ключевые вопросы развития и принимаются обоснованные решения. В России, например, развитие таких институтов активно обсуждается в контексте реформ гражданского общества, где важно наладить устойчивое и эффективное взаимодействие на разных уровнях. Такие авторы как: Ластовкина, Кожина и другие авторы в монографии «Региональное гражданское общество» подчеркивают важность региональных платформ для обсуждения стратегий, что позволяет не только улучшить качество планирования, но и повысить степень участия граждан в управлении [1].

Кроме того, необходимым является развитие механизмов общественного мониторинга и оценки, позволяющих гражданскому обществу контролировать исполнение стратегий и оперативно реагировать на возникающие вызовы. Например, возможно создание независимых экспертных групп, проводящих оценку эффективности стратегических инициатив с акцентом на их воздействие на социальные и экологические аспекты. Такой подход позволит не только повысить прозрачность процессов планирования, но и укрепить доверие граждан к принимаемым решениям.

Преимущества интеграции гражданского общества в стратегическое планирование очевидны.

Во-первых, это позволяет повысить качество принимаемых решений, так как мнение граждан и общественных организаций может помочь выявить скрытые проблемы и предложения, которые могли бы быть упущены в ходе традиционного планирования [5].

Во-вторых, вовлечение различных социальных групп способствует большему принятию разрабатываемых стратегий и решений, так как они будут восприниматься как результат коллективного обсуждения и учета интересов разных сторон. Кроме того, участие гражданского общества в стратегическом планировании помогает развивать демократические процессы, повышая прозрачность и подотчетность власти перед населением. Это, в свою очередь,

способствует повышению доверия к государственным институтам и способствует укреплению социальной сплоченности. Однако существуют и значительные вызовы. Одним из них является недостаток ресурсов и квалифицированных специалистов среди гражданских организаций, что ограничивает их участие в сложных процессах планирования. Важно развивать потенциал гражданского общества, создавать образовательные программы, которые бы обучали активистов и общественные организации управленческим и аналитическим навыкам, необходимым для эффективного участия в процессах планирования. Кроме того, существует риск, что участие граждан будет носить формальный характер, и их мнения не будут учтены на практике.

Также стоит отметить, что интеграция гражданского общества требует времени для формирования эффективных и устойчивых институтов. Этот процесс может быть длительным и потребует значительных усилий по обучению и привлечению представителей различных слоев населения.

В будущем можно ожидать углубление сотрудничества между государственными структурами и гражданским обществом в процессе стратегического планирования. Важным направлением является развитие цифровых платформ для взаимодействия, которые позволят сделать процессы планирования более доступными и инклюзивными. Использование технологий, таких как онлайн-голосования, форумы и социальные сети, может значительно повысить участие граждан в обсуждении и принятии решений.

Также, важно укреплять потенциал гражданского общества, обучая его представителей стратегическому планированию, мониторингу и анализу данных, что позволит им более эффективно участвовать в разработке и реализации стратегий. Необходимо также создать условия для более тесного сотрудничества между государственными, частными и общественными институтами, что обеспечит комплексный подход к решению актуальных проблем.

Одной из основных проблем интеграции гражданского общества в процесс стратегического планирования является недостаток координации и слабая институциональная база для эффективного взаимодействия между государственными органами и общественными организациями, на сегодняшний день в России очень остро стоит проблема преодоления глубокого отчуждения населения, различных социальных институтов от государства, когда люди не до конца понимают политику государства, часто не доверяют и отстранены от властных структур [3].

Это часто приводит к тому, что участие граждан носит формальный характер и не влияет на конечные решения.

Пути решения проблемы:

1. Создание четких и эффективных механизмов взаимодействия: для улучшения интеграции необходимо разработать более структурированные формы консультаций и обсуждений, включая создание постоянных общественных советов и рабочих групп, которые будут иметь реальное влияние на принятие решений.

2. Обучение и развитие потенциала гражданских организаций: важно проводить обучение и повышать квалификацию представителей гражданского общества в области стратегического планирования, мониторинга и анализа, чтобы они могли активно участвовать в процессе и вносить ценные предложения.

3. Использование цифровых технологий: Развитие онлайн-платформ для открытых обсуждений и голосований позволит повысить доступность процесса для широкой аудитории и обеспечит более прямое влияние граждан на стратегические инициативы.

4. Повышение прозрачности и подотчетности: необходимо усилить механизмы отчетности и мониторинга, чтобы гарантировать, что мнения граждан и общественных организаций учитываются в процессе планирования и реализации стратегий.

Интеграция гражданского общества в процессы планирования является важным шагом в построении более демократичных и устойчивых общественных систем. Преимущества, такие как улучшение качества решений, повышение инклюзивности и усиление прозрачности, делают этот процесс необходимым для эффективного управления в условиях современных вызовов.

Однако для успешной реализации этой идеи требуется преодолеть ряд вызовов, включая нехватку ресурсов и необходимость создания эффективных институтов [7]. В долгосрочной перспективе интеграция гражданского общества в процессы планирования может стать ключом к созданию гармоничного и устойчивого общества, где интересы всех граждан будут учтены в процессе принятия решений.

### Библиографический список

1. Афанасьев Д. В., Дементьева И. Н., Ильина В. А., Кожина Т. А., Ластовкина Д.А., Шабунова А. А. Региональное гражданское общество: динамика развития: монография /– Вологда: ИСЭРТ РАН, 2015. С. 170. URL: [http://library.volnc.ru/Files/books/1443169460regional\\_noegrazhdanskoe\\_obshestvo\\_dinamika\\_razvitija.pdf](http://library.volnc.ru/Files/books/1443169460regional_noegrazhdanskoe_obshestvo_dinamika_razvitija.pdf)
2. Каюмова Л. Х. «Социальная интеграция населения как показатель развития гражданского общества, Вестник УлГТУ, 2015.С. 15. URL:<https://spravochnick.ru/file/scientific-article/c9be0898-b380-4ac1-839a-62d7750792df/?title=Социальная%20интеграция%20населения%20как%20показатель%20развития%20гражданского%20общества>
3. Колесникова Н. А., Рябова Е. Л. Гражданское общество в современной России /; Международный издательский центр "Этносоциум". - Москва, 2016. С. 264. URL: <https://tinyurl.com/eywufzz4>
4. Оборина Е. Д., Письменников Д.Н., Руденко М. Н. Стратегическое планирование: учебное пособие / Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Пермь, 2014. С. 96. URL: <http://econom.psu.ru/upload/iblock/e75/strategicheskoe-planirovanie.pdf>
5. Попов А. В., Завалин В.Г., Лоншаков О. Д. «Роль гражданского общества в стратегическом управлении. 2021. С.10.» URL <https://meridian-journal.ru/site/articlee769/?ysclid=m4b9csex2251699037>
6. Сунгуров А.Ю. Гражданское общество и его развитие в России: учебное пособие / Государственный университет - Высшая школа экономики, Санкт-Петербургский филиал 2008. С. 135. URL: [https://www.civisbook.ru/files/File/Sungurov\\_gr\\_ob.pdf](https://www.civisbook.ru/files/File/Sungurov_gr_ob.pdf)
7. Шадрин А.Е. Социальное партнерство и развитие институтов гражданского общества в регионах и муниципалитетах: практика межсекторного взаимодействия / Практическое пособие / Агентство социальной информации, 2008. С. 488. URL: <https://tinyurl.com/48s996h4>

## МЕТОДЫ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

**Карпец А. А.**

Научный руководитель: Карпов В. В.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,*  
[alisakarpets@mail.ru](mailto:alisakarpets@mail.ru)

**Аннотация.** В современном мире, где конкуренция на рынке постоянно возрастает, оптимизация бизнес-процессов становится одной из ключевых задач для достижения устойчивого развития организаций. В данной статье исследуются современные методы оптимизации, включая подходы Lean, Six Sigma, Agile и применение новых технологий, таких как автоматизация и искусственный интеллект. Особое внимание уделяется их интеграции в практику и сравнительному анализу внедрения в различных отраслях.

**Ключевые слова:** *оптимизация бизнес-процессов, Lean, Six Sigma, Agile, автоматизация, искусственный интеллект.*

## BUSINESS PROCESS OPTIMIZATION METHODS

**Karpets A. A.**

Scientific supervisor: Karpov V. V.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,*  
[alisakarpets@mail.ru](mailto:alisakarpets@mail.ru)

**Abstract.** In today's world, where competition in the market is constantly increasing, optimization of business processes is becoming one of the key tasks for achieving sustainable development of organizations. This article explores modern optimization methods, including Lean, Six Sigma, Agile approaches and the application of new technologies such as automation and artificial intelligence. Special attention is paid to their integration into practice and comparative analysis of implementation in various industries.

**Keywords:** *business process optimization, Lean, Six Sigma, Agile, automation, artificial intelligence.*

В стремительно меняющихся рыночных условиях и технологических новшествах компании вынуждены адаптироваться, используя новые методы и подходы для оптимизации своих операций. Цель данной статьи заключается в исследовании и анализе современных методов оптимизации бизнес-процессов, направленных на повышение эффективности организаций и улучшение качества их услуг и продукции. В статье будет рассмотрено, как различные подходы, такие как Lean, Six Sigma и Agile, которые могут быть адаптированы и внедрены в практику для достижения устойчивых конкурентных преимуществ и снижения операционных затрат. А также предложить новый интегративный подход, который позволит объединить лучшие практики для достижения максимальных результатов. [7]

Основные методы оптимизации бизнес-процессов:

1. Методология Lean направлена на минимизацию потерь и максимизацию ценности для клиентов. Она основывается на принципах непрерывного улучшения и бережливого производства. Исследования показывают, что компании, внедрившие Lean-подходы, смогли значительно сократить затраты и улучшить качество продукции. [2]

2. Система Six Sigma фокусируется на уменьшении вариативности процессов и улучшении их стабильности. Основное внимание уделяется анализу данных и использованию

статистических методов для обнаружения и устранения причин дефектов. Six Sigma подходит для организаций, стремящихся к повышению качества продуктов и услуг. [4]

3. Agile-методологии, изначально разработанные для разработки программного обеспечения, становятся все более популярными и в других отраслях. Они ориентированы на гибкость, быструю реакцию на изменения и постоянное сотрудничество с клиентами. Применение Agile позволяет организациям быстрее реагировать на изменения в условиях рынка.

Современные технологии в оптимизации бизнес-процессов:

- Автоматизация процессов с использованием программного обеспечения позволяет значительно сократить время выполнения операций и снизить количество ошибок. Современные системы управления бизнес-процессами (BPM) позволяют эффективно моделировать, анализировать и оптимизировать процессы в реальном времени.

- Искусственный интеллект (AI) становится мощным инструментом для оптимизации бизнес-процессов. Его применение включает в себя прогнозирование спроса, анализ поведения клиентов и автоматизацию рутинных задач. AI позволяет компаниям принимать более обоснованные решения и адаптироваться к изменяющимся условиям.

На основе анализа вышеуказанных методов и технологий предлагается новый интегративный подход к оптимизации бизнес-процессов, который включает в себя:

- Синтез методов: комбинирование Lean и Six Sigma для создания программ непрерывного улучшения с учетом гибкости Agile.

- Технологическая интеграция: интеграция автоматизации и искусственного интеллекта в процесс оптимизации для повышения общей производительности.

- Культура улучшения: формирование культуры постоянного улучшения среди сотрудников, что позволит достичь устойчивых результатов. [3]

Чтобы продемонстрировать эффективность методов оптимизации бизнес-процессов, рассмотрим несколько успешных кейсов из различных отраслей.

Пример из производственной отрасли: Toyota является ярким примером внедрения Lean-методологии. В середине 20 века компания столкнулась с проблемами производства, неэффективными процессами и высокими затратами. В ответ они разработали систему Toyota Production System (TPS), основанную на принципах бережливого производства. Ключевыми элементами TPS стали устранение потерь, вовлечение сотрудников и стандартизация процессов. Результатом стало значительное снижение времени цикла производства, уменьшение уровня запасов и повышение качества продукции. Toyota на сегодняшний день является одним из лидеров в автомобильной промышленности именно благодаря своему подходу к оптимизации.

Пример из сферы услуг: GE Healthcare применяет метод Six Sigma для повышения качества своих медицинских технологий и услуг. В компании была инициирована программа, направленная на уменьшение вариативности в процессе разработки нового медицинского оборудования. В ходе применения Six Sigma GE Healthcare смогла сократить время вывода новых продуктов на рынок и повысить удовлетворенность клиентов, а также существенно снизить количество дефектов в производстве. Использование статистических инструментов позволило выявить проблемные области и улучшить производственные процессы.

Пример из IT-сферы: Spotify, как один из ведущих музыкальных стриминговых сервисов, успешно внедряет Agile-подход к разработке программного обеспечения. В компании применяются кросс-функциональные команды, что позволяет лучше реагировать на изменения требований пользователей и быстро адаптироваться к новым тенденциям на рынке. Такой подход обеспечил Spotify устойчивый рост и высокую пользовательскую лояльность, позволяя предоставлять услуги, соответствующие ожиданиям клиентов. [5]

Основные преимущества внедрения методов оптимизации бизнес-процессов включают:

- Снижение затрат: эффективные процессы требуют меньше ресурсов, что снижает операционные расходы организации.

- Улучшение качества: оптимизация позволяет выделять и устранять источники дефектов, тем самым повышая качество продукции.

- Увеличение гибкости: применение Agile и других гибких методологий позволяет быстрее адаптироваться к изменениям на рынке и требованиям клиентов.

- Повышение удовлетворенности клиентов: улучшенные процессы ведут к их более быстрому и качественному обслуживанию.

Несмотря на значительные преимущества, внедрение методов оптимизации может столкнуться с несколькими вызовами:

- Сопротивление изменениям: сотрудники могут испытывать сопротивление новым методам, особенно если они не понимают их преимущества.

- Необходимость обучения: внедрение новых технологий и методов требует значительных инвестиций в обучение и развитие персонала.

- Сложность интеграции: объединение различных методов и технологий может вызвать трудности на начальных этапах, включая необходимость в координации и управлении изменениями. [6]

С развитием технологий, особенно в области искусственного интеллекта и автоматизации, методы оптимизации бизнес-процессов будут продолжать эволюционировать. Будущее оптимизации будет включать более глубокую интеграцию интеллектуальных систем, которые смогут анализировать данные в реальном времени, предлагать решения и автоматизировать ряд операций без значительного участия человека.

Например, системы на базе машинного обучения могут предсказывать потенциальные сбои в производстве, позволяя компаниям заранее принимать меры для их устранения. Это создаст еще более эффективную среду для оптимизации бизнес-процессов, делая их более динамичными и адаптивными к изменениям. [1]

В условиях повышенной конкуренции и быстроменяющегося рынка оптимизация бизнес-процессов становится критически важной задачей для организаций всех размеров и отраслей. Методы, такие как Lean, Six Sigma и Agile, в сочетании с современными технологиями, такими как автоматизация и искусственный интеллект, открывают новые возможности для достижения ощутимых результатов.

Предложенный интегративный подход к оптимизации бизнес-процессов, основанный на синергии различных методологий и технологий, предлагает организациям надежный путь к повышению их эффективности и устойчивого развития. Успешные примеры крупнейших мировых компаний подтверждают целесообразность и жизнеспособность этих методов, и их дальнейшее изучение и внедрение будет способствовать созданию более эффективных, инновационных и ориентированных на клиента организаций.

### **Библиографический список**

1. Алексеева Е. А., Гракун А. А., Доморацкий Е. Д., Лычакова А. Д. Подготовка бизнеса к цифровизации и его адаптация // Финансовый бизнес. 2022. № 1 (223).

2. Игнатова Л. В. Lean Six Sigma - интегрированная концепция эффективного управления производством // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. 2016. № 6. С. 48-51

3. Кундиус В. А., Журавлев И. Д. Моделирование и оптимизация бизнес-процессов в управлении организацией // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 11-2. С. 77–81.

4. Мирзаев М. А.-У., Холматов Т. И., Маликова К. М.-М. Шесть сигма как движение, которое должно быть внедрено в деятельность компании // Universum: технические науки. 2020. № 3-1 (72). С. 13-15.

5. Суворова С. Д., Куликова О. М. Цифровая трансформация бизнеса // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2022. № 2(60). С. 54–59.

6. Трофимова Н. Н. Проблемы стратегического управления бизнес-процессами в условиях комплексной цифровизации // Вестник университета. 2020. № 8. С. 33-40.

7. Тяглов С.Г., Такмашева И.В. Развитие бережливого производства в условиях трансформации региональной экономики // JER. 2019. № 1. С. 108-119.

## CRM - СИСТЕМА КАК ЭЛЕМЕНТ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

**Карпец А. А.**

Научный руководитель: Карпов В. В.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,*  
[alisakarpets@mail.ru](mailto:alisakarpets@mail.ru)

**Аннотация.** В данной статье CRM-система рассматривается как ключевой элемент оптимизации бизнес-процессов, обеспечивая централизованное управление взаимоотношениями с клиентами. Она позволяет автоматизировать процессы продаж, маркетинга и обслуживания, повышает эффективность взаимодействия между подразделениями и предоставляет аналитические инструменты для принятия обоснованных решений. Внедрение CRM способствует улучшению клиентского опыта, повышению лояльности и, в итоге, росту конкурентоспособности компаний.

**Ключевые слова:** *CRM-система, повышение эффективности, управление, оптимизация бизнес-процессов, взаимодействие с клиентами.*

## CRM SYSTEM AS AN ELEMENT OF BUSINESS PROCESS OPTIMIZATION

**Karpets A. A.**

Scientific supervisor: Karpov V. V.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,*  
[alisakarpets@mail.ru](mailto:alisakarpets@mail.ru)

**Abstract.** In this article, the CRM system is considered as a key element in optimizing business processes, providing centralized management of customer relationships. It allows you to automate sales, marketing and service processes, improves the efficiency of interaction between departments and provides analytical tools for making informed decisions. The implementation of CRM helps to improve customer experience, increase loyalty and, ultimately, increase the competitiveness of companies.

**Keywords:** *CRM system, efficiency improvement, management, business process optimization, customer interaction.*

Эффективность работы организации напрямую зависит от грамотного управления её бизнес-процессами, так как они представляют собой основу функционирования любого предприятия. Именно поэтому в последнее время всё большее число компаний уделяют внимание бизнес-процессам и озадачены целью повышения эффективности работы.

Под оптимизацией бизнес-процессов понимается комплекс мер, направленных на повышение их эффективности и результативности путем совершенствования структуры, технологий, управления и ресурсного обеспечения. Основная цель оптимизации - обеспечить оптимальную адаптацию бизнес-процессов к стратегическим целям компании и требованиям внутренних и внешних клиентов. [3]

Одним из ключевых факторов успеха современных компаний является их способность эффективно управлять отношениями не только внутри компании, но и снаружи. Выстраивание долгосрочных, взаимовыгодных отношений с клиентами и обеспечение их высокой удовлетворенности - залог устойчивого развития и конкурентоспособности организации.

Именно на этом фоне особое значение приобретает концепция управления

взаимоотношениями с клиентами CRM (customer relationship management) - это систематический сбор и анализ информации о клиентах с целью повышения эффективности взаимодействия с ними на всех этапах жизненного цикла, это комплексный подход к организации деятельности компании на основе ее использования. [2]

CRM-система — это программа, которая поддерживает управление бизнесом, оптимизируя и автоматизируя процессы и координируя действия различных подразделений компании при взаимодействии с клиентами. Например, если необходимо повысить уровень продаж, оптимизировать маркетинг и улучшить качество обслуживания клиентов, в систему можно заложить необходимую информацию для анализа результатов деятельности и контроля выполнения задач сотрудниками.

Рисунок 1 отражает программные системы, которые используются в процессе оптимизации различных направлений деятельности компании. Они могут работать как самостоятельно, так и в комплексе.



Рис. 1. Основные программные системы

CRM-система охватывает все процессы операционной деятельности: привлечение, обслуживание, продажа и удержание клиентов. Поэтому обычно данная система применяется в таких функциональных областях, как поддержка и обслуживание клиентов, продажи и маркетинг.

Вместе с тем, внедрение CRM-подхода представляет собой непростую задачу, требующую комплексных организационных и технологических изменений. Успех зависит от многих факторов, в том числе:

- Четкого понимания целей и задач внедрения CRM
- Вовлеченности руководства и сотрудников в трансформацию
- Адаптации CRM-системы под специфику бизнеса
- Обучения персонала новым инструментам и методам работы
- Интеграции CRM с другими корпоративными системами
- Постоянного совершенствования CRM-решения [1].

Комплексное внедрение CRM-технологий в деятельность современных организаций открывает широкие возможности для совершенствования их ключевых бизнес-процессов и повышения общей эффективности. Рассмотрим подробнее ключевые этапы внедрения CRM-системы:

1. Анализ текущего состояния: оценка зрелости процессов работы с клиентами, выявление "болевых точек" и потенциальных возможностей для оптимизации.
2. Определение целей и задач внедрения CRM: повышение качества обслуживания, рост продаж, оптимизация маркетинговых активностей, снижение издержек и т.д.
3. Выбор CRM-решения: оценка и сравнение функциональных возможностей различных CRM-систем, адаптация под специфику бизнеса.
4. Организационная трансформация: пересмотр бизнес-процессов, перераспределение ролей и ответственности, обучение персонала.
5. Поэтапное внедрение CRM-системы: запуск пилотных проектов, постепенное масштабирование на всю организацию.
6. Интеграция с другими корпоративными системами: ERP, веб-сайты, call-центры и т.д.
7. Непрерывное совершенствование: регулярный мониторинг эффективности, оптимизация бизнес-процессов и CRM-решения. [4]

Грамотное следование данным этапам, а также обеспечение вовлеченности руководства и сотрудников в процесс трансформации являются ключевыми факторами успешного внедрения CRM-систем и достижения максимального эффекта от их использования.

Правильное внедрение CRM-системы в деятельность компании может иметь ряд положительных эффектов:

1. повышение эффективности управления продажами
2. повышение качества обслуживания и взаимодействия с клиентами
3. повышение эффективности маркетинговой деятельности
4. оптимизация бизнес-процессов и повышение производительности труда.
5. получение аналитической информации для принятия решений [5].

Ключевым условием успеха внедрения CRM является глубокое понимание руководством компании сущности и потенциала данного подхода, а также готовность к необходимым организационным изменениям. Только в этом случае CRM-система сможет стать не просто очередным IT-решением, а действительно стратегическим инструментом совершенствования деятельности предприятия, обеспечивающим долгосрочные конкурентные преимущества.

В заключение следует отметить, что CRM-технологии представляют собой не просто очередной инструмент автоматизации, а стратегическое решение, способное кардинально преобразовать деятельность современного предприятия. Комплексное внедрение CRM-систем, сопровождающееся организационными изменениями, позволяет компаниям повысить свою клиентоориентированность, операционную эффективность и, как следствие, укрепить конкурентные позиции на рынке.

### **Библиографический список**

1. Манин А. В., Ветрова Т. В. Практики разработки стратегий CRM в российских компаниях // Российский журнал менеджмента. 2020. Т. 15. №4. С. 491-510.
2. Ребрин, М. С. CRM-система как инструмент повышения эффективности бизнеса // Молодой ученый. — 2023. — № 22 (469). — С. 211-216. — URL: <https://moluch.ru/archive/469/103481/> (дата обращения: 28.10.2024).
3. Ускенбаева Р. К., Булегенов Д. А. CRM система как необходимый компонент успешного бизнеса // Молодой ученый. 2022. №10. С. 101-105.
4. Хапсировов М. К. Г /Сущность и назначение CRM-технологий /Текст научной статьи. 2021 г. — 97 с.
5. Черкашин П. Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) / Павел Черкашин. — Москва: РГГУ, 2018. — 376 с.

## СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СТРАН БРИКС ПО МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИМ ПОКАЗАТЕЛЯМ

**Кондратьев М. И.**

Научный руководитель: Ковалева И. П.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Новороссийск, Россия, [maxkondratiev2000@mail.ru](mailto:maxkondratiev2000@mail.ru)*

**Аннотация.** В статье анализируются основные макроэкономические показатели (в частности объемы национального производства, инфляционные процессы и др.) стран, входящих в межгосударственное неформальное объединение с динамично развивающейся экономикой «БРИКС». Целью исследования является обозначение основных тенденций социально-экономического развития этих стран. Автор статьи выделил ключевые проблемы и тенденции развития анализируя в динамике статистические данные с 1990 г. по 2020 г.

**Ключевые слова:** *анализ, показатели динамики, статистические данные, ВВП, ППС, инфляция*

## COMPARATIVE ANALYSIS OF THE BRICS COUNTRIES ACCORDING TO MACROECONOMIC INDICATORS

**Kondratiev M. I.**

Scientific supervisor: Kovaleva I. P.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Novorossiysk, Russia, [maxkondratiev2000@mail.ru](mailto:maxkondratiev2000@mail.ru)*

**Abstract.** The article analyzes the main macroeconomic indicators (in particular, the volume of national production, inflationary processes, etc.) of the countries that are part of the interstate informal association with the dynamically developing BRICS economy. The purpose of the study is to identify the main trends in the socio-economic development of these countries. The author of the article highlighted the key problems and development trends analyzing the dynamics of statistical data from 1990 to 2020.

**Keywords:** *analysis, dynamics indicators, statistical data, GDP, PPP, inflation*

БРИКС – это альянс пяти крупнейших развивающихся экономик мира, включающий Бразилию, Россию, Индию, Китай и ЮАР, созданный в 2009 году в целях усиления многостороннего взаимодействия и сотрудничества между указанными странами в ряде ключевых вопросов мировой экономики и политики.

С официальной точки зрения история БРИКС начинается в 2009 году, когда на полях сессии Генассамблеи ООН в Нью-Йорке лидеры Бразилии, России, Индии и Китая провели встречу на высшем уровне. Однако предшественником БРИКС стала концепция «БРИК», введенная в обращение в 2001 году Джимом О'Нейлом из инвестиционного банка Goldman Sachs. В 2010 году ЮАР присоединилась к альянсу, и БРИК стал БРИКС.

В момент своего создания страны БРИКС в совокупности были рассматриваемы как важнейшие развивающиеся экономики мира. Вместе они представляли около 40% населения мира и около 25% мирового ВВП. Однако, несмотря на объем экономик, эти страны не имели достаточного влияния на мирохозяйственные процессы и решения, что и послужило одной из главных причин для создания альянса [5].

С целью усиления своего глобального влияния и повышения роли развивающихся экономик на международной арене БРИКС стремился к структурированию своих взаимоотношений. Они начали проводить регулярные встречи на высоком уровне, в том числе в формате саммитов БРИКС, и стали координировать свои позиции по ряду вопросов мировой политики и экономики.

В рамках стремления к усилению сотрудничества БРИКС создал Новый банк развития (NDB), а также резервный валютный фонд (Contingency Reserve Arrangement - CRA). С точки зрения экономического веса, суммарный ВВП стран БРИКС сейчас превышает 15 триллионов долларов и продолжает расти. Кроме того, БРИКС играет важную роль в мировом торговом обороте, участвуя почти в 20% всего мирового экспорта.

В перспективе страны БРИКС стремятся к усилению взаимодействия во всех основных сферах, включая экономику, науку и технологию, образование, здравоохранение и культуру. С этой точки зрения, этот альянс имеет большие перспективы для усиления своего влияния и превращения в важного игрока на международной арене.

Ниже, в таблице 1, представлена информация об анализе ВВП по ППС стран БРИКС с 1990 по 2020 года с шагом в 10 лет [4].

Таблица 1

**Анализ динамики ВВП по ППС стран БРИКС в период 1990-2020 гг.**

Страна	ВВП по ППС, млрд долл.				Абсолютное отклонение ВВП по ППС, млрд. долл.			Темп роста ВВП по ППС, в %		
	1990	2000	2010	2020	2000-1990	2010-2000	2020-2010	2000-1990	2010-2000	2020-2010
Россия	-	1537,9	3039	4124,6	-	1501,1	1085,6	-	197,6	135,7
Бразилия	1002,1	1581,9	2798,9	3176,6	579,8	1217	377,7	157,9	176,9	113,5
Индия	961,8	2024,7	5161,4	9101,3	1062,9	3136,7	3939,9	211,5	254,9	176,3
Китай	1108,2	3657,5	12283	24196,3	2549,3	8625,5	1191,3	330	335,8	197
ЮАР	260	381,7	661,4	795,8	121,7	279,7	134,4	146,8	173,3	120
Итого	3332,1	9183,7	23943,7	41394,6	5851,6	14760	17450,9	275,6	260,7	173

Исходя из таблицы 1, наибольший темп прироста ВВП по ППС в % в 2000-1990 годах был у Китая и составил 330%, второй страной по темпу прироста была Индия с увеличением ВВП по ППС на 210%, далее расположилась Бразилия с приростом в 157% и ЮАР 146%, Россия в данном диапазоне не представлена, так как в 1990 году ещё существовал СССР, в состав которого входила Российская Федерация. В 2010-2000 годах Китай также сохранил лидерство по приросту (336%), Индия также заняла второе место с приростом в 254%, следом расположилась Россия с темпом прироста 198%, далее идёт Бразилия с приростом в 177% и ЮАР (173%). В 2020-2010 сохранилась та же тенденция, Китай сохранил лидерство по темпу прироста ВВП по ППС в 197%, Индия идёт вторая с 176% прироста, Россия расположилась на третьем месте с 136%, изменения произошли только на четвёртой и пятой позициях, у ЮАР 120% и Бразилии 113% темпа прироста.

Исходя из предоставленной информации, можно сделать следующие выводы относительно стран БРИКС (Бразилия, Россия, Индия, Китай, ЮАР):

1. На протяжении всех рассматриваемых десятилетий абсолютным лидером по темпам прироста ВВП по ППС остается Китай, чья экономика демонстрирует наиболее быстрый рост. Это говорит о том, что экономика Китая успешно адаптируется к требованиям мирового рынка и правильно использует свой потенциал;

2. Индия устойчиво удерживает второе место во всех десятилетиях, хотя темпы роста ее экономики снижаются;

3. В 2000-2010 годах Россия входит в рейтинг и занимает третье место, обогнав Бразилию и ЮАР. Это отражает оживление ее экономики в результате реформ и увеличения мировых цен на энергоносители;

4. В промежутке 2010-2020 гг. ЮАР обходит Бразилию, переходя с пятого на четвертое место. Это свидетельствует о том, что ЮАР удастся эффективнее использовать свои ресурсы и интегрироваться в мировую экономику;

5. На всех этапах развития БРИКС экономический рост имеет тенденцию к замедлению. Это может говорить о возрастающих проблемах в экономиках этих стран и о замедлении темпов мирового экономического роста [1].

В целом, данные свидетельствуют о том, что страны БРИКС успешно развиваются и становятся все более важными участниками мировой экономики. Однако разница в темпах их роста говорит о различном уровне их успеха в экономическом развитии.

В таблице 2 представлена информация о анализе динамики доли стран БРИКС относительно общего значения ВВП по ППС с 1990 по 2020 [4].

Таблица 2

**Анализ динамики доли стран БРИКС относительно общего значения ВВП по ППС в период 1990-2020 гг.**

Страна	Доля в общем ВВП по ППС, в %				Абсолютное отклонение доли в общем ВВП по ППС, в %		
	1990	2000	2010	2020	2000-1990	2010-2000	2020-2010
Россия	-	16,7	12,7	10	-	- 4,1	- 2,7
Бразилия	30,1	17,2	11,7	7,7	- 12,8	- 5,5	- 4
Индия	28,9	22	21,6	22	- 6,8	- 0,5	0,4
Китай	33,3	39,8	51,3	58,5	6,6	11,5	7,2
ЮАР	7,8	4,2	2,8	1,9	- 3,6	- 1,4	- 0,8
Итого	100	100	100	100	-	--	

Исходя из таблицы 2, в 1990 году наибольшую долю по ВВП по ППС в странах БРИКС составлял Китай с 33%, далее шла Бразилия с 30%, Индия с 28% и ЮАР с 8%, стоит учитывать также, что это без учета России. В 2000 году доля Китая также осталась наибольшей (40%), следом идёт Индия с 22% и Бразилия с 17,2%, далее расположились Россия с 16,7% и ЮАР с 4%. В 2010 году доля Китая в ВВП по ППС значительно выросла с 40% до 51% в сравнении с 2000, абсолютное отклонение составило 11,5%, второе место также оставила за собой Индия с 22% доли и абсолютным отклонением -0,5% в сравнении с 2000, тем временем Россия в 2010 опередила Бразилию по доли, составив 12,7% и 11,7% соответственно, несмотря на отрицательное абсолютное отклонение в -4,05% у России и -5,5% у Бразилии, наименьшую долю составил также ЮАР с 2,8% и отклонением в -1,4%. В 2020 году Китай увеличил свою долю до 58,5%, с абсолютным отклонением в 7% в сравнении с 2010, сохранив первое место в странах БРИКС по показателю ВВП по ППС, второе место также оставила за собой Индия с 22% и абсолютным отклонением в 0,4%, далее расположились Россия с 10% и Бразилия с 8%, сократив при этом абсолютно отклонение до -2,8% и -4% соответственно, в сравнении с 2010 годом.

Исходя из представленных данных, можно сделать следующие выводы относительно доли стран БРИКС в общем ВВП по ППС:

1. Что касается Китая, то благодаря реформам и внедрению открытой экономики Китай сумел выйти в лидеры среди стран БРИКС. Ускорение индустриализации и развитие индустрий дали сильный толчок росту эффективности производства, что отразилось в приросте доли Китая в общем ВВП по ППС;

2. Хотя темпы роста экономики Индии замедлились, она все еще демонстрирует значительный рост своей доли в общем ВВП по ППС, что отражает ее продолжительное экономическое развитие. Индия продолжает трансформацию из закрытой аграрной экономики в открытую промышленно-ориентированную экономику, что снижает уровень бедности и стимулирует рост эффективности производства;

3. Несмотря на вход России в ТОП-3 по темпу роста ВВП по ППС в период 2010-2020 годов, доля России в общем объеме ВВП по ППС стран БРИКС не достигает высоких показателей. Это может быть связано с рядом факторов, включая зависимость от сырьевого сектора и геополитические риски, которые влияют на инвестиционный климат и стимулируют отток капитала;

4. Что касается ЮАР и Бразилии, то несмотря на то, что эти страны демонстрируют постепенное экономическое развитие, их доля в общем ВВП по ППС не растет так быстро. Это может быть связано с различными внутренними проблемами и неспособностью эффективно внедрять новые технологии и привлекать иностранные инвестиции [2].

В таблице 3 представлена информация о анализе динамики инфляции стран БРИКС с 1990 по 2020 с шагом [4].

Таблица 3

**Анализ инфляции стран БРИКС в период 1990-2020 гг.**

Страна	Инфляция, в %			
	1990	2000	2010	2020
Россия	-	20,8	6,8	3,4
Бразилия	2947	7	5	3,2
Индия	11,2	3,8	10,5	6,2
Китай	3,1	0,4	3,2	2,5
ЮАР	14,4	5,3	4,2	3,3

По данным таблицы 3, в 1990 году у Бразилии была гиперинфляция, составляющая 2947%, у Индии и ЮАР была галопирующая инфляция 11,2% и 14,4% соответственно, у Китая была низкая инфляцию на уровне 3,1%. В 2000 году ситуация по инфляции сильно изменилась, высокая инфляция в данном диапазоне лет была у России, тем временем у Индии, ЮАР и Китая была низкая инфляция до 6%, а Бразилия после ценовой лихорадки в 2000-х годах стабилизировала уровень инфляции в 7%. В 2010 году высокий уровень инфляции был у Индии в 10,5%, а у России 6,8%, у остальных участников БРИКС инфляция была низкой и не превышала 6%. В 2020 году у всех стран участниц БРИКС инфляция не превышала показатель в 3,5%, за исключением Индии с 6,2%.

Исходя из представленных данных, можно сделать следующие выводы относительно инфляции в странах БРИКС:

1. В 90-х годах Бразилия встретила одну из самых высоких инфляций – гиперинфляцию. Однако стратегия стабилизации экономики, включающая в себя финансовую дисциплину и независимость центрального банка, способствовала снижению инфляции до уровня 7% к 2000 году;

2. Несмотря на стабильный экономический рост, инфляция в Индии показала значительный рост в 2010 году (10,5%), что является следствием высоких цен на продукты питания и энергетику. Однако меры монетарной политики, принятые в стране, дали свои плоды, и к 2020 году уровень инфляции был снижен до 6,2%;

3. Китай на протяжении всего рассматриваемого периода удерживает низкую инфляцию, отражающую успех страны в проведении разумной экономической политики. Китай также

известен своей ролью в сдерживании инфляции на глобальном уровне через экспорт недорогих товаров;

4. ЮАР справилась с инфляцией, снижая ее с галопирующих 14,4% в 1990 году до 3% в 2020 г. Это свидетельствует об эффективности монетарной политики страны и стабильности ее экономики с 2000 по 2020 года;

5. В 2000 году Россия испытала высокий уровень инфляции, связанный с переходом к рыночной экономике и последствиями финансового кризиса 1998 года. Однако, применение монетарной политики и экономическое роста позволили снизить показатель инфляции до 6,8% в 2010 году [3].

Обобщая результаты исследования, можно обозначить основные тенденции развития экономик стран БРИКС на протяжении анализируемого периода с 1990 по 2020 годы. Несмотря на то, что скорость развития экономик стран участниц БРИКС зависит от особенностей национальных экономик и экономических процессов на международной арене, все страны участницы показали рост ВВП по ППС, сократив разрыв между ведущими экономиками мира. Конечно, стоит учесть факт того, что основной вклад в это сделали такие страны как Китай и Индия, превзойдя всех участников БРИКС по темпу роста ВВП по ППС за анализируемый период. Россия и Бразилия оказались менее динамичны, чем Китай и Индия, но их вклад в общий ВВП по ППС на протяжении всего периода был значительным. В целом, каждая из стран участниц БРИКС обладает возможностями для дальнейшего развития и достижения необходимых целей, поставленных в момент формирования организации, а позитивная динамика развития экономик стран говорит о том, что они продолжают укреплять своё положение в мировом экономическом пространстве.

#### Библиографический список

1. Зацепя Е. И. Анализ современных проблем и перспектив развития БРИКС. URL: <https://s.siteapi.org/015a6a4a47a50b3.ru/docs/3anvv3kvzvggk08k44wsgokkwsckgk> (дата обращения: 07.11.2024).

2. Корсунова Н. Н. Перспективы и пути развития стран-участниц БРИКС в 2018 г. // Современные научные исследования и разработки. 2018. № 4 (21). С. 290-291.

3. Новиков А. В., Новикова И. Я. Страны БРИКС: финансовое развитие и экономический рост. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strany-briks-finansovoe-razvitie-i-ekonomicheskij-rost/viewer> (дата обращения: 07.11.2024).

4. Статистика стран мира [Электронный источник] / URL: <https://svspb.net/sverige/statistika-stran-mira.php> (дата обращения: 08.11.2023).

5. Характеристика стран БРИКС [Электронный источник] / URL: <https://secretmag.ru/enciklopediya/cto-takoe-briks-obyasnyаем-prostymi-slovami.htm> (дата обращения: 08.11.2023).

## ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

**Косинцева О. А.**

Научный руководитель: Иваненко О. Б.

Финансовый Университет при Правительстве РФ, г.Омск, Россия, [okulisheva@bk.ru](mailto:okulisheva@bk.ru)

**Аннотация.** В статье рассмотрены основные актуальные проблемы эффективного управления, характеризующие деятельность современной организации в рыночном пространстве: неверная постановка целей, определение путей достижения целей, проблемы практического проведения изменений.

**Ключевые слова:** *организация, управление, стратегия.*

## PROBLEMS OF EFFECTIVE MANAGEMENT OF MODERN ORGANIZATIONS

**Kosintseva O. A.**

Scientific supervisor: Ivanenko O. B.

Financial University (Omsk), [okulisheva@bk.ru](mailto:okulisheva@bk.ru)

**Abstract.** The article examines the main topical problems of effective management that characterize the activities of a modern organization in the market space: incorrect setting of goals, determination of ways to achieve goals, problems of practical implementation of changes.

**Keywords:** *organization, management, strategy.*

На сегодняшний день данная тема актуальна как никогда. Управление с позиций сегодняшнего дня рассматривается, прежде всего, применительно к человеческой деятельности как воздействие субъекта управления на управляемую систему, другими словами, объект управления для обеспечения требуемого поведения или изменения ее характеристик. Любая организованная система может быть предметом управления. В социальных системах под управлением понимают совокупность социальных практик, направленных на организацию, сохранение и регулирование форм человеческой деятельности, действия и общения [4, с.1].

Управленческая деятельность осуществляется по двум ключевым направлениям:

- естественное управление за счет управляющего воздействия, возникающего в результате взаимодействия определенных субъектов;
- иерархическое управление, обусловленное целенаправленным управляющим воздействием определенного субъекта на известный объект.

Глобализация мировой экономики и переход к рыночному типу хозяйствования в России потребовали пересмотра принятых ранее моделей управления и критериев оценки эффективности деятельности предприятия. Управление предприятиями и отраслями народного хозяйства в условиях рыночной экономики представляет собой значительно более сложный процесс, чем в централизованной административной системе. Усложнение конкурентной среды функционирования предприятий и отраслей требует комплексного подхода к решению проблемы ее эффективности. В этой связи возникает необходимость разработки новых теоретических положений, методологических подходов, инструментария оценки и

методического обеспечения управления эффективностью с учетом отечественного и зарубежного опыта.

Абсолютно все управленческие решения, что требуется принять, представляют собой обусловленную управленческую проблему. Самые ключевые проблемы управления - это проблемы стратегического управления - трудности разработки и реализации стратегии: постановки максимальной, но реально достигаемой миссии предприятия, нахождения определенных путей достижения цели, проведении, если необходимо, достаточных изменений в организации, необходимость которых постоянно выявляется при постановке довольно высоких социально-экономических целей [1, с.1].

Для большинства организаций главной целью их деятельности является получение прибыли. И, чтобы её максимизировать, важно иметь у себя в подчинении персонал, который может положительно влиять на этот процесс. Так, каждый руководитель хочет иметь у себя в команде высококлассных специалистов, которые способны быстро и своевременно решать различные проблемы, возникающие на пути [3, с.1].

Эффективный менеджмент персонала на предприятии на сегодняшний день невозможно представить без применения четкого механизма компетентности руководителя, а также быстрого прогноза возникающих проблем. Это даёт возможность вовремя разрешить появляющиеся в процессе работы персонала трудности и разногласия [3, с.2].

Современные организации сталкиваются с рядом проблем, которые могут затруднять эффективное управление. Одной из таких проблем является быстрое развитие технологий и постоянные изменения в бизнес-окружении. Компании должны постоянно адаптироваться к новым требованиям и рыночным условиям, что может создавать сложности в планировании и контроле бизнес-процессов. Например, нужно быстро реагировать на внешние изменения, адаптировать продукты или услуги к новым требованиям рынка и внедрять новые технологии внутри организации.

Второй проблемой является сложность управления разнообразными командами и культурами. В современных организациях работают люди разных национальностей, возрастов и культурных практик. Управление такой командой может быть сложным из-за различных видений и ценностей каждого участника. Кроме того, впервые в истории управление несколькими поколениями сотрудников может оказаться сложной задачей. Миллениалы и представители поколения Z имеют своеобразные представления о работе, коммуникации и ценностях, и их участие в организационном управлении создает вызовы для руководителей [2, с.2].

Третья проблема - управление информацией. В современном мире большое количество информации доступно сотрудникам и руководителям. Организации сталкиваются с проблемой справляться с огромным объемом информации, фильтровать и анализировать ее, чтобы принимать решения на основе актуальных и достоверных данных. Кроме того, становится важным эффективное использование информационных технологий для хранения и обработки данных, а также для коммуникации и совместной работы сотрудников.

Четвертая проблема - управление изменениями. В свете быстро меняющейся среды организации вынуждены реализовывать постоянные изменения, чтобы быть конкурентоспособными. Однако управление процессом изменений является сложным. Сотрудники могут сопротивляться изменениям, испытывать стресс или не видеть необходимости в них. Руководители должны уметь эффективно общаться с сотрудниками и мотивировать их на участие в процессе изменений.

Наконец, одной из главных проблем является нехватка квалифицированных кадров. В русле ускоряющегося развития технологий организациям сложно найти и удержать опытных и квалифицированных сотрудников. Конкуренция на рынке труда может быть высокой, и организациям сложно привлекать и удерживать талантливых сотрудников, что может негативно сказываться на эффективности управления.

Все эти проблемы могут затруднять эффективное управление современными организациями. Чтобы успешно справиться с ними, руководители должны быть способными

адаптироваться к изменениям, развивать навыки управления многонациональными командами, эффективно использовать информационные технологии, быть готовыми к управлению процессами изменений и привлекать, и развивать квалифицированных сотрудников.

Система управления предприятием во всех своих решениях опирается на экономические соображения. Поэтому решение любых проблем управления должно быть направлено на развитие организации, на повышение эффективности её хозяйственной деятельности в целом. Современная наука управления выдвигает новые подходы к использованию перспективных методов разработки решений для устранения управленческих проблем [4, с.9].

Весьма эффективным подходом к решению проблем управления в современных условиях являются командные методы, а также отказ от исключительно централизованной или только командной разработки решений. Любые новые требования к бизнесу, безусловно, отражаются на функционировании компании и определяют приоритеты дальнейшего развития.

### Библиографический список

1. Коргова М.А., Салогуб А.М., Галан И.К. Современные подходы к управлению организациями в условиях развития // Социология. 2020. №5. [Электронный ресурс]: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podhody-k-upravleniyu-organizatsiyami-v-usloviyah-razvitiya> (дата обращения: 27.09.2024)
2. Лознянская М.А. Особенности управления трудовыми конфликтами в практике современной организации // Экономика и социум. 2019. №1-2 (56). [Электронный ресурс]: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-trudovymi-konfliktami-v-praktike-sovremennoy-organizatsii> (дата обращения: 28.09.2024)
3. Руденко А.А., Лымарева О.А. Современные вызовы и стратегии управления кадровой безопасностью в организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №12-2. [Электронный ресурс]: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-vyzovy-i-strategii-upravleniya-kadrovoy-bezopasnostyu-v-organizatsii> (дата обращения: 27.10.2024)
4. Скуба Р. В., Ромашова А. Р. Актуальные проблемы эффективного управления современными организациями // Столыпинский вестник. 2021. №3. [Электронный ресурс]: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-problemy-effektivnogo-upravleniya-sovremennymi-organizatsiyami> (дата обращения: 27.10.2024).

## ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И ПРОЦЕСС ЕЕ РАЗРАБОТКИ

**Кузнецова Е. В.**

Научный руководитель: Марков С. Н.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия*

**Аннотация.** В настоящее время в России экономика переживает глобальные изменения, связанные с влиянием факторов внешнеэкономической среды, трансформацией и цифровизацией экономики, внедрением искусственного интеллекта. В связи с быстроменяющейся экономикой и высокой конкуренцией на рынке компании вынуждены планировать свою финансовую деятельность и разрабатывать ни одну финансовую стратегию в зависимости от возможных изменений как внутренних, так и внешних. Компаниям необходимо эффективное управление своей финансовой деятельностью, основываясь на научной методологии планирования основных ее направлений и форм, а также разработке мероприятий для развития деятельности. Наиболее эффективная финансовая стратегия является важным инструментом в осуществлении перспективного управления финансовой деятельности организации.

**Ключевые слова:** *финансовое состояние, финансовый анализ, ликвидность, платежеспособность, финансовая устойчивость, рентабельность.*

## FINANCIAL STRATEGY OF THE ENTERPRISE AND ITS DEVELOPMENT PROCESS

**Kuznetsova E. V.**

Scientific supervisor: Markov S. N.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia*

**Abstract.** Currently, the Russian economy is experiencing global changes associated with the influence of factors of the external economic environment, the transformation and digitalization of the economy, the introduction of artificial intelligence. Due to the rapidly changing economy and high competition in the market, companies are forced to plan their financial activities and develop more than one financial strategy depending on possible changes, both internal and external. Companies need effective management of their financial activities, based on a scientific methodology for planning its main directions and forms, as well as developing measures to develop activities. The most effective financial strategy is an important tool in the implementation of long-term management of the financial activities of an organization.

**Keywords:** *financial condition, financial analysis, liquidity, solvency, financial stability, profitability.*

В настоящее время в условиях глобализации мировой экономики и высокой ее волатильности развитие любого предприятия зависит от стратегически правильного финансового планирования. Финансовое планирование позволяет адаптировать компанию к изменениям внешней и внутренней среды. Достичь перспективного развития позволяет финансовая стратегия.

Финансовая стратегия — это генеральный план действий целью которого является увеличение стоимости компании. «Теоретические аспекты разработки финансовой стратегии отражают объективные закономерности ведения предпринимательской деятельности, определяют основные формы и методы выживания предприятия в условиях постоянных

изменений, а также обеспечивают подготовку и реализацию стратегических финансовых операций [4]».

Финансовая стратегия компании играет ключевую роль в обеспечении ее устойчивого роста и развития. Она охватывает все аспекты финансовой деятельности, включая мобилизацию как основных, так и оборотных средств в наиболее доходные направления деятельности. Управление капиталом является важным элементом финансовой стратегии. Она включает в себя планирование и контроль за использованием финансовых ресурсов, чтобы обеспечить достаточную ликвидность и финансовую стабильность. Оптимизация налогообложения также занимает значительное место в стратегии, так как правильное планирование налоговых выплат может существенно снизить финансовые затраты компании. Кроме того, финансовая стратегия включает в себя поиск наиболее выгодных направлений для распределения и использования прибыли [1].

Организации могут разрабатывать различные виды финансовых стратегий: генеральную, оперативную и стратегии, направленные на достижение конкретных стратегических задач. Генеральная финансовая стратегия предприятия представляет собой всеобъемлющий и целостный подход к планированию, который основывается на нескольких оперативных финансовых стратегиях, однако она не является лишь их суммой. Данная стратегия определяет ключевые направления деятельности организации на сравнительно длительный и достаточно предсказуемый период времени. Она включает в себя отношения с бюджетами на всех уровнях, формирование и использование доходов компании, а также определяет потребности в финансовых ресурсах и источники их получения [3].

Оперативная финансовая стратегия более конкретно раскрывает аспекты общей генеральной финансовой стратегии в короткие временные рамки и реализует отдельные цели, установленные в генеральной стратегии. Она может быть разработана на срок от одного месяца до квартала и служит для текущего маневрирования финансовыми ресурсами. Главной целью оперативной финансовой стратегии является контроль за расходами и выявление потенциальных внутренних резервов. Это становится особенно важным в условиях критических ситуаций, вызванных внешними экономическими факторами в России [7].

Оперативная финансовая стратегия играет важную роль в управлении общими доходами и потоками денежных средств предприятия. Она охватывает важные аспекты, такие как расчеты с клиентами за реализованную продукцию, поступления от кредитов и доходы от операций с ценными бумагами. Также в рамках данной стратегии учитываются все виды расходов, включая платежи поставщикам, выплаты заработной платы, а также обязательства перед кредитными учреждениями и бюджетными органами. Такой комплексный подход позволяет заранее планировать все ожидаемые обороты, связанные с поступлением и расходованием денежных ресурсов, что значительно повышает эффективность финансового управления.

Оперативная финансовая стратегия разрабатывается в контексте общей финансовой стратегии и служит для ее детализированного исполнения на определенный временной промежуток. Важно отметить, что эта стратегия не ограничивается жесткими временными рамками и ориентирована на эффективное решение конкретных частных задач. Она направлена на реализацию финансовых операций, которые поддерживают мероприятия, соответствующие основной ключевой стратегической цели организации. Таким образом, стратегия по достижению отдельных целей выступает в качестве важного дополнения к генеральной или операционной финансовой стратегии. Она не противоречит установленным в них задачам, а, наоборот, синхронизируется с ними, обеспечивая достижение общих результатов и стабильное развитие предприятия. Каждый элемент оперативной стратегии вносит свой вклад в реализацию долгосрочных целей, позволяя организации адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и эффективно использовать имеющиеся ресурсы для достижения успеха.

Главной целью разработки финансовых стратегий, независимо от периода их действия, всегда остаётся повышение уровня благосостояния собственников предприятия и

максимизация его рыночной стоимости. Однако для достижения этой цели необходимо более детализированное рассмотрение с учетом задач и особенностей ожидаемого финансового развития компании.

При разработке финансовой стратегии важно уделять особое внимание нескольким ключевым аспектам. Во-первых, необходимо тщательно определить все источники денежных поступлений, а также эффективно мобилизовать внутренние резервы компании. Это позволит создать устойчивую финансовую базу и обеспечить выполнение всех обязательств. Во-вторых, следует стремиться к максимально возможному снижению себестоимости продукции, что непосредственно отражается на прибыльности бизнеса. Эффективное распределение и использование чистой прибыли — третья важная задача, требующая планирования и учета приоритетов развития компании.

Кроме того, критически важно определить необходимый уровень оборотного капитала для обеспечения стабильности операционных процессов. Это подразумевает более рациональное и оптимизированное использование всех доступных ресурсов организации, что в конечном итоге способствует повышению ее финансовой устойчивости.

Финансовая стратегия не может игнорировать риски, связанные с неплатежами со стороны клиентов, колебаниями уровня инфляции и другими форс-мажорными обстоятельствами. Она должна разрабатываться с учетом этих факторов и быть полностью согласована с производственными задачами компании. Это требует регулярной корректировки и обновления стратегии, чтобы она оставалась актуальной и эффективной в условиях постоянно меняющейся бизнес-среды.

Контроль за реализацией финансовой стратегии включает проверку достаточности поступлений доходов, а также оценку рациональности их использования. Эффективный финансовый контроль помогает выявлять внутренние резервы, повышать уровень рентабельности предприятия и увеличивать денежные поступления, что в свою очередь создает дополнительные возможности для роста и развития. Непрерывный мониторинг и анализ финансовых потоков позволяют компании более гибко реагировать на изменения внешней среды и оптимизировать свои стратегии в реальном времени [2].

Важнейшей составной частью финансовой стратегии выступает формирование внутренних нормативов служат основой для разработки ключевых направлений распределения прибыли предприятия. Они также устанавливают ограничения для показателей ликвидности, определяют предельные соотношения между собственным и заемным капиталом, а также регулируют уровни кредиторской и дебиторской задолженности, применяется как в практике российских, так и зарубежных компаний. В зависимости от существующих внешних условий и выбранного варианта формирования общей финансовой стратегии, каждый квартал разрабатывается оперативная финансовая стратегия. При этом учитываются финансовые результаты, достигнутые в предыдущий период (месяц или квартал). В случае возникновения конкретной финансовой задачи в организации может быть разработана стратегия для достижения узких целей на месяц, квартал или год [6].

В финансовой стратегии осуществляется планирование ключевых аспектов финансового состояния предприятия, таких как уровень ликвидности, кредитоспособности и риск банкротства, а также финансовых коэффициентов. Для достижения максимальной эффективности при разработке финансовой стратегии крайне важно придерживаться четкой последовательности действий. Процесс создания финансовой стратегии включает в себя формирование системы целенаправленных управленческих решений, которые способствуют подготовке, оценке и реализации программы стратегического финансового развития предприятия.

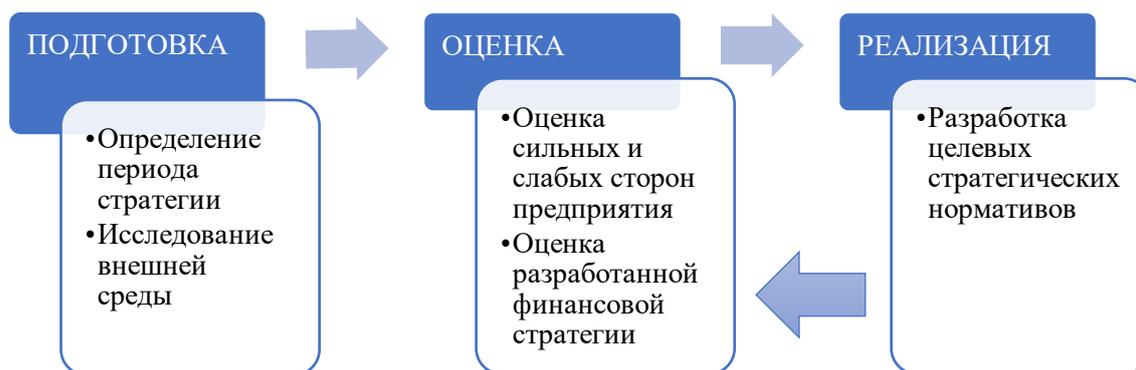


Рис.1. Процесс разработки финансовой стратегии

Первоначальным шагом в разработке финансовой стратегии является определение общего временного периода ее формирования, который напрямую зависит от временных рамок корпоративной стратегии. Поскольку финансовая стратегия имеет подчиненный характер, она не может выходить за пределы установленного периода корпоративной стратегии. В условиях текущей нестабильной экономики этого срока не следует устанавливать слишком долгим; оптимально он должен составлять в среднем от 3 до 5 лет.

Также важно учитывать такие аспекты, как отраслевая принадлежность предприятия, его размер, стадия жизненного цикла, а также множество других факторов, включая конкурентную среду и специфику потребительского спроса. Эти элементы могут существенно влиять на формирование финансовой стратегии и ее успешность в долгосрочной перспективе. Ключевым условием для определения временных рамок финансовой стратегии является предсказуемость экономического развития страны и конъюнктуры тех сегментов финансового рынка, которые касаются будущей финансовой деятельности предприятия.

При анализе факторов внешней финансовой среды необходимо изучить экономические и правовые условия, в которых функционирует предприятие, а также возможность их изменения в обозримом будущем. Это включает в себя анализ действующих законодательных норм, налогового режима и масштабов государственного регулирования. На этом этапе разработки финансовой стратегии также следует исследовать конъюнктуру финансового рынка и определить факторы, влияющие на нее, включая прогнозы относительно различных сегментов данного рынка, такие как уровень процентных ставок, стоимость кредитов, а также валютные колебания. Эти аспекты имеют прямое отношение к предстоящей финансовой деятельности компании и могут оказать значительное влияние на ее инвестиционные решения, стоимость капитала и, в конечном итоге, на финансовые результаты.

Важно отметить, что успешное управление этими факторами требует не только аналитических умений, но и способности к гибкому реагированию на изменения внешней среды. Эффективное сочетание долгосрочного планирования с возможностями адаптации и корректировки стратегии в ответ на внешние вызовы является основой для достижения финансовой устойчивости и конкурентоспособности предприятия.

Объективная оценка внешних и внутренних факторов, учитывающая финансовые возможности предприятия, позволяет финансовой стратегии эффективно настроиться на экономические и финансовые возможности, соответствующие текущим условиям рынка. Следует подчеркнуть, что игнорирование данных факторов при формировании финансовой стратегии может привести к риску банкротства предприятия.

В процессе оценки сильных и слабых сторон предприятия крайне важно определить,

обладает ли организация достаточным потенциалом для использования имеющихся инвестиционных возможностей. Не менее значимо выяснить, какие конкретные факторы ослабляют результативность финансовой деятельности. Предложения по формированию финансовой стратегии компании формулируются на основе выводов, полученных в ходе глубокого финансового анализа. Для каждого варианта финансовой стратегии создаются прогнозный баланс и отчет о финансовых результатах, при этом учитывается как количественная, так и качественная оценка предлагаемых решений, включенных в финансовую стратегию.

Сформированная система стратегических финансовых целей создает четкие нормативы финансовой деятельности, необходимые для достижения поставленных задач. Разработка этих целевых стратегических нормативов служит основой для принятия ключевых управленческих решений и обеспечивает эффективный контроль за реализацией финансовой стратегии. Важно, чтобы такие нормативы были адаптивными, позволяя компании оперативно реагировать на изменения внешних и внутренних условий, что в свою очередь способствует повышению ее устойчивости и конкурентоспособности на рынке. Таким образом, процесс оценки и формирования финансовой стратегии представляет собой динамическую систему, способную учитывать разнообразные факторы влияния на успешность предприятия.

Оценка разработанной «финансовой стратегии проводится по системе специальных экономических и внеэкономических критериев, устанавливаемых предприятием. По результатам оценки в разработанную финансовую стратегию вносятся необходимые коррективы, после этого она принимается к реализации. Изложенная последовательность основных этапов процесса разработки финансовой стратегии предприятия может быть уточнена и детализирована с учетом особенностей финансовой деятельности предприятия и уровня стратегического мышления его финансовых менеджеров» [5].

После внесения необходимых поправок и утверждения финансовой стратегии управленческим составом принимаются ключевые стратегические финансовые решения. На основе поставленных целей и целевых стратегических нормативов в области финансовой деятельности определяются основные направления финансового развития предприятия, охватывающие различные ключевые сферы. В рамках этого процесса разрабатывается финансовая политика, касающаяся отдельных аспектов деятельности фирмы, а также создаются альтернативные стратегические подходы к реализации намеченных целей.

Каждый из этих подходов подлежит тщательной оценке и отбросу, что способствует выбору наиболее эффективных решений. Этот методический подход позволяет не только структурировать программу стратегического финансового развития предприятия, но и учитывать возможные риски и неопределенности, с которыми организация может столкнуться на рынке.

В результате, формируется комплексная программа, которая учитывает все внутренние и внешние факторы, влияющие на поведение компании. Эта программа служит не только руководством к действию, но и инструментом для мониторинга результатов, что позволяет оперативно вносить изменения в стратегию при необходимости. Такой продуманный и структурированный подход к стратегическому финансовому развитию способствует достижению устойчивых конкурентных преимуществ и повышению общей эффективности бизнеса.

Таким образом, финансовая стратегия компании – это комплексный подход, который включает в себя множество аспектов, от управления активами до взаимодействия с внешними финансовыми структурами. Эффективная реализация стратегии позволяет компании не только оптимизировать свои финансовые ресурсы, но и достигать устойчивого роста и конкурентных преимуществ на рынке. Благодаря финансовой стратегии есть возможность запланировать увеличение объемов производства для получения более высокого экономического эффекта, а также предсказать основные риски и подготовиться к ним. Создание финансовой стратегии необходимо проводить на основании анализа финансово хозяйственной деятельности компании учитывать ее финансовые возможности, а также

необходимость привлечение заемных источников.

### Библиографический список

1. Григорьева Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: Учебник для магистров [Текст] / Т.И. Григорьева. - М.: Юрайт, ИД Юрайт, 2015. - 462 с.
2. Ковалев В. В. Финансовый менеджмент: теория и практика [Текст] / В.В. Ковалев. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: Проспект, 2015. - 1104 с.
3. Литовченко В. П. Финансовый анализ: Учебное пособие [Текст] / В.П.Литовченко. - М.: Дашков и К, 2016. - 216 с.
4. Мусаева А. М. Финансовый консалтинг : учебное пособие / А. М. Мусаева, У. З. Мамаева, Л. Ш. Оруджева, А. Ш. Ханчадарова. — Махачкала : ДагГАУ имени М.М.Джамбулатова, 2021. — ISBN 978-5-00128-800-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/254600>. — Режим доступа: для авториз. пользователей. — С. 201.
5. Романовского М. В. Финансы [Текст]: учебник для ВУЗов. под ред. проф. М.В.Романовского, проф. О.В.Врублевского, - М.: Издательство «Перспектива», 2016. – 541с.
6. Стоянова Е. С. Финансовый менеджмент. Теория и практика. [Текст]: Учебное пособие / Е.С. Стоянова. – М.: Перспектива, 2015. – 245с.
7. Теплова Т. В. Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями [Текст]: учебник для ВУЗов. / Т.В.Теплова. – М.: ГУ ВШЭ. 2016.- 504с.

## МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНТЕРНЕТ-ЭКВАЙРИНГ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЕГО РАЗВИТИЯ В РОССИИ

Левина А. П.

Научный руководитель: Лавров И. В.

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия, [levana.02@mail.ru](mailto:levana.02@mail.ru)

**Аннотация.** В статье проводится анализ особенностей международного интернет-эквайринга в России на текущий момент. Цель настоящей работы заключается в определении перспективы развития международного интернет-эквайринга в Российской Федерации. Автор исследования пришел к выводу, что международный интернет-эквайринг представляет собой самый надежный и оперативный метод проведения торговых операций на мировом рынке. Тем не менее, именно эта скорость является причиной низкого уровня конверсии.

**Ключевые слова:** электронные платежи, безналичные расчеты, интернет-эквайринг, международный интернет-эквайринг.

## INTERNATIONAL INTERNET ACQUIRING AND PROSPECTS FOR ITS DEVELOPMENT IN RUSSIA

Levina A. P.

Scientific supervisor: Lavrov I. V.

Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia, [levana.02@mail.ru](mailto:levana.02@mail.ru)

**Abstract.** The article analyzes the features of international Internet acquiring in Russia at the moment. The purpose of this work is to determine the prospects for the development of international Internet acquiring in the Russian Federation. The author of the study concluded that international Internet acquiring is the most reliable and efficient method of conducting trading operations on the global market. However, it is this speed that is the reason for the low conversion rate.

**Keywords:** *electronic payments, non-cash payments, Internet acquiring, international Internet acquiring.*

В экономике на международном уровне каждый год происходит примерно 500 триллионов платежей, из которых около 80% совершаются в сфере коммерции бизнес-структур. Эти транзакции касаются обмена товарами и услугами между нефинансовыми корпорациями, которые не включают в себя домохозяйства.

Согласно статистическим показателям Т-Кассы в отношении рынка интернет-эквайринга в 2024 году в первой половине объем рынка увеличился до 4,1 трлн рублей (на 21%), не принимая во внимание маркетплейсы. В сопоставлении с аналогичным периодом в 2023 году объем рынка составил примерно 3,4 трлн рублей. Согласно прогнозам, рынок интернет-эквайринга потенциально может вырасти на 25%, а при включении маркетплейсов — на 36% в течение 2024 года [6].

Платежная система состоит из сети взаимосвязанных организаций, которые обмениваются необходимой информацией для выполнения финансовых или кредитных обязательств как плательщиков, так и получателей ресурсов. Результативная платежная система позволяет решать эту задачу, приводя к снижению затрат для участников данного процесса. Она включает в себя инструменты, банковские процедуры, а также сервисы межбанковских переводов, которые способствуют денежному обороту.

Дефиниция «эквайринг» за сравнительно небольшой промежуток времени в России модифицировалась из узкоспециализированного термина, который обозначал привлечение «торговых точек» с целью обрабатывания платежей по картам, в наиболее обширное понятие, включающее полный диапазон бизнеса, включающего формирование и развитие инфраструктуры относящейся к безналичному расчетно-кассовому обслуживанию с применением пластиковых карт в торгово-сервисных организациях [2, С.19].

Регулирование эквайринга в России осуществляется в соответствии с Федеральным законом от 27 июня 2011 года под номером 161-ФЗ «О национальной платежной системе». Согласно части 5 статьи 5 этого закона, «перевод денежных средств, за исключением электронных, должен выполняться не более чем в течение 3-х рабочих дней с момента списания средств с банковского счета плательщика либо с того момента, когда плательщик предоставляет наличные средства для осуществления перевода без открытия расчетного счета». Соответственно Федеральному закону от 5 мая 2014 года под номером 112-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О национальной платежной системе» и отдельные законодательные акты Российской Федерации» организации обязаны принимать оплату за свои товары, услуги и работы исключительно безналичным путем, хотя эти требования не касаются субъектов малого бизнеса [1]. Тем не менее, необходимость в обязательном применении карт крупными компаниями, доля которых на современном рынке товаров и услуг неуклонно растет, обретает существенную роль в увеличении и оптимизации операций, направленных на эквайринг, в нашей стране.

Интернет-эквайринг — это востребованная банковская услуга, позволяющая принимать платежи и переводить деньги продавцам через их веб-сайты. Процесс может быть осуществлен с использованием различных форм безналичных платежей, таких как пластиковые и виртуальные карты, электронные кошельки или интернет-банкинг. Главная особенность интернет-эквайринга, отличающая его от прочих методов безналичных расчетов, заключается в том, что он подходит для любого типа бизнеса и доступен для всех категорий торговцев.

Стержневая характеристика интернет-эквайринга, различающая его относительно других форм безналичных расчетов с помощью карт, заключается в его многофункциональности для всех типов бизнеса. К основным аспектам работы с интернет-эквайрингом можно отнести:

- возможность дистанционной оплаты;
- подсоединение через финансовое учреждение или платежный сервис;
- исключение необходимости в дополнительном оборудовании;
- осуществление платежей с разных типов карт, виртуальных кошельков, интернет-банков, а также через Apple Pay и Google Pay;
- комиссионный сбор за услуги, как правило, выше, чем при торговом эквайринге, и может взыскиваться как с торговца, так и с покупателя [3, С.31].

Опираясь на изученные аспекты, можно выделить как преимущества, так и недостатки интернет-эквайринга. Преимущества: отсутствует необходимость в приобретении терминала, система подходит для всякого размера корпораций, включая самые мелкие, обеспечивает безопасность переводов как для покупателя, так и для продавца, а также отличается быстротой и удобством совершения платежа. Помимо этого, данный метод позволяет расширить рынок сбыта для сферы бизнеса. Недостатки: поступление денежных переводов на банковский счет получателя происходит не мгновенно. Также стоит обратить внимание на то, что комиссия за интернет-эквайринг может быть больше, нежели при классическом торговом эквайринге.

Особенностью интернет-эквайринга в отношении других методов оплаты выступает использование онлайн-платежей. Обычно оплата за продукцию в интернет-магазине производится одним из следующих путей:

- 1) наличным расчетом в пункте нахождения клиента;
- 2) банковской картой клиента напрямую;
- 3) с помощью банковской карты через интернет;
- 4) через банковский перевод;
- 5) с применением электронных кошельков;
- 6) с помощью системы быстрых платежей по QR-коду.

При осуществлении оплаты покупателем наличными или картой на своем месте, интернет-магазин имеет возможность использовать переносную кассовую аппаратуру. В случае интернет-эквайринга, где расчет осуществляется банковской картой онлайн, используется специализированная онлайн-касса, предназначенная для интернет расчетов. Схожая касса применяется и при переводах через банки, оплате через электронные кошельки или системы быстрых платежей. Электронный чек отправляется по указанному адресу электронной почты или номеру телефона покупателя. Если осуществляется отображение QR-кода на мобильном устройстве для сканирования и идентификации кассового чека, то требования по выдаче чека считаются выполненными. Этот электронный чек является аналогом классического кассового чека [4, С. 155].

Приобретая товары из-за рубежа, оплата осуществляется посредством интернет. Соответственно законам, российские банки-эквайеры не могут осуществлять платежи в иностранной валюте, так как функционируют только в рублевой денежной единице. Поэтому, когда клиент осуществляет оформление заказа, его валюта сначала преобразуется в доллары, а затем — в рубли, и в дальнейшем поступает на расчетный счет. При таком процессе двойственной конвертации возможны финансовые потери, и большинство клиентов не желают за это переплачивать. Для того, чтобы предотвратить двойную конвертацию, возможно применение международного интернет-эквайринга. В этом случае валюта не конвертируется в доллары или рубли, и цена для покупателя сохраняется неизменной, даже при условии совершения покупки в зарубежных магазинах. При этом расходы на конвертацию в иностранной валюте включаются в стоимость, установленную для продавца, имеющего регистрацию в данном сервисе [7].

Чтобы избежать двойной конвертации, необходимо применение международного интернет-эквайринга. В этом случае валюта не будет обмениваться на доллары либо рубли, и цена в отношении покупателя будет неизменна, в случаях, когда он осуществляет оплату через магазин другой страны. Расходы на валютную конвертацию включаются в стоимость тарифа для продавца, который зарегистрирован в сервисе международного эквайринга.

Вся информация о проведенных транзакциях сохраняется в базе данных интернет-эквайринга согласно требованиям PCI DSS для дальнейшей отчетности и анализа. В свою очередь это дает возможность осуществлять учет финансовых операций, выполнять анализ платежных операций, обеспечивать надежность транзакций [5].

Следовательно, высокая популярность безналичного платежа на глобальном уровне указывает на то, что безналичные способы оплаты становятся все более популярными. Можно утверждать о тесной взаимосвязи интернет-эквайринга и онлайн-торговли. Одновременно торговцы товара в розницу активно внедряют данную технологию в собственные бизнес-процессы, чтобы соответствовать современным условиям на международном рынке и удовлетворять потребности покупателей. С учетом увеличения онлайн-продаж есть вероятность того, что финансовые учреждения могут уменьшить ставки комиссий за онлайн-эквайринг.

### **Библиографический список**

1. О национальной платежной системе: Федеральный закон от 27.06.2011 N161-ФЗ // Правовая справочно-информационная система «Гарант»
2. Грицак Е. В., Жильцова К. И. Современные платежные системы: учебное пособие для обучающихся очной и заочной форм обучения, направления подготовки 38.03.01 Экономика (профиль: Банковское дело). Мин. науки и высш. образования РФ, Донецкий нац-ный университет экономики и торговли имени Михаила Туган Барановского; Кафедра банковского дела. Донецк: ДОННУЭТ, 2024. 242 с.
3. Бунеева Р. И. Интернет-эквайринг-инструмент развития электронной коммерции // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2023. № 6(103). С. 31-36

4. Хоменко Т. В., Курина Д.П. Основные понятия и прогноз развития интернет-эквайринга // Молодой ученый. 2022. № 20 (415). С. 154-159
5. Как выбрать и подключить международный интернет-эквайринг бизнесу из РФ [Электронный ресурс] // РБК Компании. URL:<https://companies.rbc.ru/news/2kms0Irp6/kak-vyibrat-i-podklyuchit-mezhdunarodnyij-internet-ekvajring-biznesu-iz-rf/> (дата обращения: 29.11.2024г.)
6. Т-Касса: Объем рынка интернет-эквайринга в первой половине 2024 года вырос на 21% [Электронный ресурс] // Юга.ру. URL:<https://bank.yuga.ru/newsfeed/2997/?print=1> (дата обращения: 30.11.2024г.)
7. Эквайринг для международного бизнеса [Электронный ресурс] // Дело Модульбанка. URL:<https://delo.modulbank.ru/all/mezhdunarodnyy-internet-ekvajring> (дата обращения: 13.11.2024г.)

## ФИНАНСИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В ИТ-СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ РФ

**Лобанов А. И.**

*АНО ВО «Российский новый университет», г. Москва, Россия*

Научный руководитель: Кувшинова Ю.А.

**Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы финансирования инвестиционных процессов в ИТ-секторе экономики Российской Федерации, который является одной из самых динамично развивающихся отраслей. Актуальность исследования обусловлена возрастающей ролью ИТ-отрасли в диверсификации экономики России и необходимости ее поддержки для повышения конкурентоспособности в условиях санкционного давления и технологических изменений. Цель работы — совершенствование механизмов финансирования и государственной поддержки ИТ-компаний для стимулирования роста инвестиций в отрасль.

**Ключевые слова:** *инвестиционный процесс, ИТ-сектор, экономическая система, отрасль, финансирование, модель, регрессия.*

## FINANCING OF INVESTMENT PROCESSES IN THE IT SECTOR OF THE RUSSIAN ECONOMY

**Lobanov A. I.**

*ANO VO "Russian New University", Moscow*

Scientific supervisor Kuvshinova Yu.A.

**Abstract.** The article considers the issues of financing investment processes in the IT sector of the Russian economy, which is one of the most dynamically developing industries. The relevance of the study is due to the growing role of the IT industry in the diversification of the Russian economy and the need for its support to improve competitiveness in the face of sanctions pressure and technological changes. The purpose of the work is to improve the mechanisms of financing and state support for IT companies to stimulate investment growth in the industry.

**Keywords:** *investment process, IT sector, economic system, industry, financing, model, regression.*

Развитие ИТ-индустрии тесно связано с важнейшими историческими этапами и технологическими достижениями. В начале XX века компьютеры представляли собой огромные и дорогостоящие устройства, потреблявшие значительное количество энергии. Однако середина века стала поворотным моментом с появлением первых микропроцессоров и микрокомпьютеров, что ознаменовало начало современной эпохи информационных технологий. В 1970-е и 1980-е годы с массовым появлением персональных компьютеров вычислительная мощность стала доступной для широкой аудитории, что значительно расширило использование технологий и поспособствовало созданию ИТ-инфраструктуры. Сегодня ИТ-сектор является одной из самых быстроразвивающихся и перспективных областей для инвестирования, благодаря активному внедрению новых технологий, таких как искусственный интеллект, автономные системы и инновационные экономические решения [5].

Интеграция ИТ-технологий в экономику предоставляет широкий спектр возможностей для повышения конкурентоспособности компаний, ускорения инноваций и создания рабочих мест. Для раскрытия полного потенциала ИТ-сектора необходимы не только инвестиции и поддержка со стороны государства, но и активное участие в исследованиях и разработках передовых технологий.

В России информационные технологии стали одной из самых стремительно развивающихся отраслей экономики, оказывающей значительное влияние на развитие регионов. Дополнительные инвестиции в IT-отрасль могут стимулировать дальнейший прогресс, привлекая как крупные корпорации, так и инновационные стартапы. Это создаст новые рабочие места, расширит экспортный потенциал и ускорит развитие цифровой инфраструктуры.

Необходимость государственного вмешательства в экономику, особенно в IT-сектор, признается многими экономистами. В текущих условиях ключевой задачей является определение наиболее эффективных мер и инструментов для создания системы государственной поддержки, которая позволит IT-сектору расти и развиваться.

#### **Методология исследования**

Министерство финансов Российской Федерации разработало методику для оценки эффективности стимулирующих налоговых льгот. Эффективность (совокупный бюджетный эффект) налоговых льгот предполагается рассчитывать либо с момента их введения, либо за последние пять лет, если льгота действует более длительный период на момент оценки. Вычисление производится по следующей формуле [20]:

$$E = \sum_{i=1}^5 \frac{N_i - N_{oi} * (1 + g_i)}{(1 + r)^i} \quad (1)$$

где  $N_i$  - объем налоговых поступлений в бюджет субъекта Российской Федерации от налогоплательщиков-получателей льготы в  $i$ -ом году.

$N_{oi}$  - расчетный объем базовых налоговых поступлений в бюджет субъекта Российской Федерации от налогоплательщиков-получателей льготы в году, предшествующем  $i$ -ому году.

$g_i$  - номинальный темп прироста налоговых доходов субъектов Российской Федерации в  $i$ -ом году по отношению к базовому году.

Оценка осуществляется ответственным органом власти в соответствии с регламентом, установленным правительством региона. Она включает ежегодный анализ влияния региональных налоговых льгот на бюджет, экономику и социальную сферу. Итоги такого анализа публикуются каждый год, и льготы, признанные неэффективными, могут быть отменены. Однако если налоговая льгота имеет значимое социальное значение для местных организаций, она может быть сохранена, даже если ее прямой бюджетный эффект является невысоким.

Следует отметить, что большинство действующих методик не предусматривают использования экспертных методов оценки. В отдельных регионах присутствуют элементы экспертного подхода, такие как применение корректирующих коэффициентов и экспертные заключения, однако это скорее исключение, чем правило.

В международной практике, напротив, наблюдается другая тенденция. За рубежом налоговые льготы оцениваются, главным образом, с опорой на качественные аспекты через методы экспертного анализа, подкрепляемого количественными доказательствами. В ряде российских регионов оценка эффективности некоторых налоговых льгот, особенно инвестиционных, не проводится вообще.

Примером успешного подхода можно назвать опыт тех субъектов РФ, где полномочия по сбору и анализу данных для оценки распределены между разными ведомствами, ответственными за конкретные отрасли. Такая организация способствует повышению точности и качества оценки.

Одним из недостатков существующих методик является отсутствие критерия оценки востребованности налоговых льгот. Также стоит обратить внимание на то, что результаты оценки редко оформляются в виде четких выводов и рекомендаций. В большинстве случаев налоговой льготе присваивается определенный уровень эффективности (высокий, средний или низкий), но не указывается конкретный план действий в случае признания льготы неэффективной. Таким образом, основная цель оценки — оптимизация налоговой системы региона — не достигается. В рамках данного исследования предлагается оценить эффективность налоговых льгот для IT-сектора в России с использованием корреляционного анализа.

## Результаты исследования

Налоговая нагрузка является ключевым индикатором налоговой политики и важной характеристикой любой системы налогообложения. Она проявляется на четырех уровнях: непосредственное влияние налоговых ставок; общее воздействие всей совокупности налогов; использование налоговых льгот и субсидий, которые приводят к перераспределению налоговой нагрузки между налогоплательщиками; применение налоговых технологий, которые могут усилить налоговое давление, например, авансовые платежи, когда налог уплачивается до получения результатов хозяйственной деятельности.

Таблица 1 демонстрирует уровень налоговой нагрузки и рентабельность компаний, занимающихся информационными технологиями и связью.

Таблица 1

### Налоговая нагрузка и рентабельность компаний по виду деятельности «Деятельность в области информации и связи»

Информация и связь	2017 г	2018 г	2019 г	2020 г	2021 г	2022 г	2023 г
Налоговая нагрузка	16,4	16,5	17,2	17,3	14,7	14,8	17,2
Рентабельность	14,2	14,6	11,9	12,8	13,6	12,3	14

Источник: составлено автором на основе [4]

Из таблицы видно, что в среднем налоговая нагрузка к 2023 г. возросла относительно 2017 г. При этом показатель рентабельности существенно не изменился.

На рисунке 1 представлены данные ФНС о начисленных налогах по ИТ-отрасли на 01.04.2024.

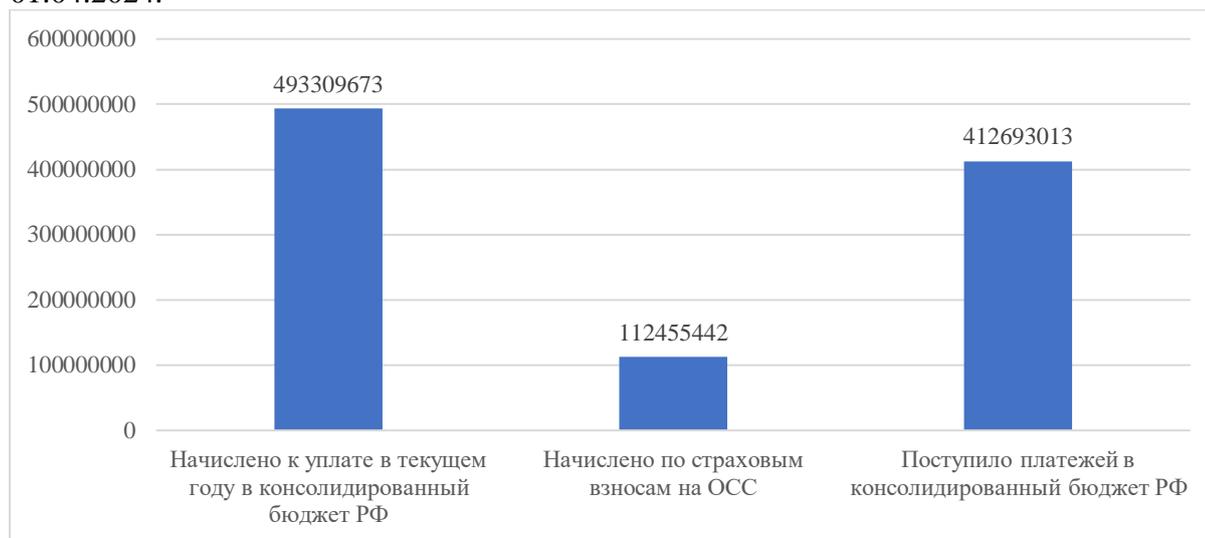


Рис. 1. Начисленные налоги по ИТ-отрасли, руб.

Источник: составлено автором на основе [4]

Для расчета параметров регрессии построим расчетную таблицу (табл. 2).

Расчетная таблица параметров регрессии связи между всеми возможными значениями налоговой нагрузки (X) и рентабельности (Y) ИТ-сектора

x	y	x <sup>2</sup>	y <sup>2</sup>	xy
16.4	14.2	268.96	201.64	232.88
16.5	14.6	272.25	213.16	240.9
17.2	11.9	295.84	141.61	204.68
17.3	12.8	299.29	163.84	221.44
14.7	13.6	216.09	184.96	199.92
14.8	12.3	219.04	151.29	182.04
17.2	14	295.84	196	240.8
114.1	93.4	1867.31	1252.5	1522.66

Источник: составлено автором

Для наших данных система уравнений имеет вид  $7a + 114.1 - b = 93.4$

$$114.1 - a + 1867.31 - b = 1522.66$$

Связи между признаками могут быть слабыми и сильными (тесными). Их критерии оцениваются по шкале Чеддока:

0.1 < r<sub>xy</sub> < 0.3: слабая;

0.3 < r<sub>xy</sub> < 0.5: умеренная;

0.5 < r<sub>xy</sub> < 0.7: заметная;

0.7 < r<sub>xy</sub> < 0.9: высокая;

0.9 < r<sub>xy</sub> < 1: весьма высокая;

Связь между признаком Y и фактором X слабая и прямая. Кроме того, коэффициент линейной парной корреляции может быть определен через коэффициент регрессии b:

Линейное уравнение регрессии имеет вид  $y = 0.0321 * x + 12.82$

Линейный коэффициент корреляции равен 0.035, следовательно, связь между признаком Y и фактором X слабая и прямая.

Оценка социальной эффективности льгот ИТ-сектора представлена ниже.

Численность работников ИТ-сектора к 2023 году выросла значительно - с 1028623 чел. в 2017 г., то есть на 28,4%.

Среднегодовая заработная плата за исследуемый период представлена на рисунке 2.

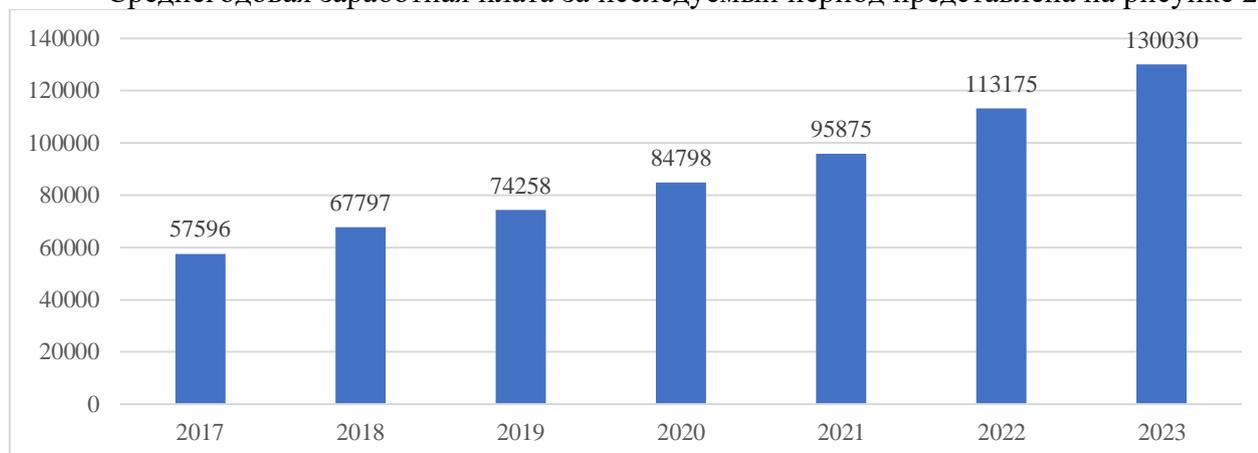


Рис. 2. Динамика средней заработной платы за 2017-2023 гг. по виду деятельности «Деятельность в области информации и связи», руб.

Источник: составлено автором на основе [4]

Приведенные данные свидетельствуют о том, что к 2023 году средняя заработная плата в ИТ-секторе России достигла 130 тысяч рублей, что в 2,2 раза выше по сравнению с 2017 годом. Таким образом, проведенный анализ социальных преимуществ налоговых льгот для ИТ-отрасли демонстрирует положительные изменения. Мы наблюдаем заметный рост числа занятых, сокращение безработицы и повышение уровня оплаты труда, что напрямую связано с введенными налоговыми льготами.

На основании этих данных можно сделать вывод, что действующие налоговые субсидии в ИТ-сфере РФ оказывают благотворное влияние на показатели производительности труда, предпринимательскую активность, а также способствуют повышению заработных плат. Однако анализ зависимости экономической активности от уровня процентных ставок оказался менее эффективным. Дополнительное снижение налогового бремени для ИТ-компаний могло бы способствовать увеличению объемов инвестиций в сектор [2].

### **Заключение**

Исследование выявило текущие проблемы и положительные стороны налоговых льгот в ИТ-секторе. В целом, налоговые льготы можно считать важным инструментом налоговой политики, позволяющим развивать определенные сектора экономики или преодолевать кризисные явления. Однако применение таких льгот имеет и негативные стороны. Помимо сокращения доходов бюджетов, налоговые субсидии могут ослабить конкуренцию, особенно когда они предоставляются крупным компаниям. Кроме того, такие меры могут подорвать финансовую дисциплину и создать условия для злоупотреблений, включая лоббирование налоговых преференций для конкретных групп бизнеса. При высоком уровне коррупции это может нарушать принципы справедливости и нейтральности налогообложения. Введение налоговых льгот также усложняет налоговую отчетность и увеличивает затраты на администрирование для бизнеса и налоговых органов.

### **Библиографический список**

1. Ахметшина Л. Г. Мировой опыт государственной поддержки ИТ сектора: оценка и тенденции развития / Л.Г. Ахметшина, М.Г. Порва- дов // В мире научных открытий. - 2023. - № 8-2 (44). - С. 206-222.
2. Бадалян М. Э. Принципы формирования системы государственного регулирования сферы ИТ сектора / М.Э. Бадалян // Вестник университета. - 2022. - № 21. - С. 8-15.
3. Базаров Р. Т., Файзуллина Л. А., Клементьев М. М. Влияние киберпреступлений на экономическую безопасность страны на примере Российской Федерации // Вестник Университета управления «ТИСБИ». - 2022.
4. Государственный информационный портал МойБизнес. Министерство экономического развития Российской Федерации // мойбизнес.рф // URL: <https://мойбизнес.рф/anticrisis/mery-podderzhki-it-kompaniy> (дата обращения 05.10.2024)
5. Евдокимов С. Ю., Корпуснова Ю. А., Катов Д. А. Отечественный и зарубежный опыт привлечения инвестиций в сферу информационных технологий // Вестник Московского университета имени СЮ Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2021. – №. 1 (24). – С. 21-27.
6. Закиров Т. А., Каляков И. В. Открытые цепочки поставок информационных технологий как основа цифрового суверенитета: экономический аспект // Вестник Университета управления «ТИСБИ». - 2023. - № 1 - С. 70-80.
7. Сафиуллин К. И. и др. Теоретико-методологические аспекты управления инвестиционной привлекательностью ИТ-компаний // Московский экономический журнал. – 2022. – №. 7. – С. 645-663.
8. Сеница С. А. Развитие стартапов в ИТ-индустрии в условиях пандемии // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – №. 3-2. – С. 147-150.

## СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА ГОСУДАРСТВА И ТЕНДЕНЦИИ ЕЕ РАЗВИТИЯ

**Лещенко Ю. О.**

Научный руководитель: Милюшенко О. А.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,*  
[julialeshenko02@mail.ru](mailto:julialeshenko02@mail.ru)

**Аннотация.** В статье рассмотрено понятие «государственная социальная политика», а также цели, задачи и направления данной политики. Кроме того, обозначены инструменты, позволяющие государству реализовывать социальную политику. Также были описаны меры социальной защиты для разных категорий граждан и современные тенденции государственной социальной политики в России.

**Ключевые слова:** *социальная политика государства, пенсия, безработица, пособие, льгота.*

## THE SOCIAL POLICY OF THE STATE AND ITS DEVELOPMENT TRENDS

**Leshchenko Yu. O.**

Scientific supervisor: Milyushenko O. A.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk,* [julialeshenko02@mail.ru](mailto:julialeshenko02@mail.ru)

**Abstract.** The article discusses the concept of "state social policy", as well as the goals, objectives and directions of this policy. In addition, the tools that allow the state to implement social policy are outlined. Social protection measures for different categories of citizens and current trends in state social policy in Russia were also described.

**Keywords:** *social policy of the state, pension, unemployment, stipend, benefit.*

Согласно Конституции, Российская Федерация – это социальное государство, политика которого направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие граждан. [1]

В статье 1 Федерального закона от 17 июля 1999 г. N 178-ФЗ «О государственной социальной помощи» дается следующее определение понятию «государственная социальная политика». Это «система мер, осуществляемых государством в целях поддержания достойного уровня жизни населения, содействия занятости, социальной защите и социальному обслуживанию граждан, находящихся в трудной жизненной ситуации». [2]

Основными целями социальной политики являются:

1. Обеспечение достойного уровня жизни для всех граждан;
2. Уменьшение социального неравенства и бедности;
3. Создание условий для самореализации и развития личности;
4. Защита прав и интересов уязвимых групп населения.

Задачи социальной политики включают:

1. Разработку и реализацию программ социального обеспечения и поддержки;
2. Финансирование социальной сферы;
3. Регулирование рынка труда и трудовых отношений;
4. Поддержку семьи и материнства;
5. Оказание помощи нуждающимся и малоимущим;
6. Обеспечение доступности качественных медицинских услуг и образования.

Социальная политика государства осуществляется через различные программы и мероприятия, финансируемые из государственного бюджета страны. Она охватывает широкий спектр направлений, среди которых:

1. Социальное обеспечение. Это предоставление пенсий по старости, инвалидности, потере кормильца и другим основаниям, выплата пособий семьям с детьми, малоимущим гражданам и безработным, а также предоставление льгот по оплате жилищно-коммунальных услуг, проезда на транспорте и прочих услуг

2. Социальное страхование. Оно бывает медицинское, пенсионное и по безработице. Обязательное медицинское страхование обеспечивает доступ граждан к бесплатной медицинской помощи. Обязательное пенсионное страхование формирует пенсионные накопления для выплаты пенсий в будущем. Страхование по безработице позволяет выплачивать пособия гражданам, потерявшим работу;

3. Социальная помощь бедным, бездомным и инвалидам. Сюда относится предоставление материальной помощи, продуктов питания, одежды и других предметов первой необходимости нуждающимся, оказание помощи бездомным, включая предоставление временного жилья и социальных услуг, а также поддержка инвалидов, включая предоставление технических средств реабилитации и оказание медицинской помощи и социальных услуг;

4. Образование и здравоохранение. Это направление касается обеспечения доступности и качества дошкольного, общего и профессионального образования, а также финансирование системы здравоохранения, обеспечение доступности медицинской помощи для всех граждан;

5. Жилищная политика. В рамках этого направления государственной социальной политики осуществляется строительство и предоставление доступного жилья, поддержка ипотечного кредитования и помощь в улучшении жилищных условий нуждающимся гражданам;

6. Семейная политика, в рамках которой осуществляется предоставление материальной поддержки семьям с детьми, развитие системы дошкольного образования и детских садов, а также поддержка многодетных семей и меры по укреплению института семьи и повышению рождаемости.

Инструментами реализации социальной государственной политики являются:

1. Государственное финансирование, к которому относятся бюджетные ассигнования на социальные программы и мероприятия, финансирование социальных учреждений (больниц, школ, детских садов) и субсидирование социальных услуг (например, оплаты жилищно-коммунальных услуг для малоимущих);

2. Налогообложение, представляющее собой налоговые льготы для социально ориентированных организаций и предприятий, повышение налогов на вредные для общества виды деятельности (например, на табак и алкоголь) и прогрессивное налогообложение для более справедливого распределения доходов;

3. Регулирование рынка труда в качестве установления минимальной заработной платы (МРОТ), регулирования продолжительности рабочего времени и условий труда, поддержки занятости и создание новых рабочих мест, а также осуществления программ переподготовки и повышения квалификации работников;

4. Социальное партнерство – это соглашения между государством, профсоюзами и работодателями по вопросам социальной политики, участие общественных организаций и благотворительных фондов в реализации социальных программ, а также социально-ответственное поведение бизнеса, направленное на улучшение условий труда и жизни работников.

Рассмотрим меры социальной защиты для различных групп населения. В зависимости от возрастной группы или статуса меры поддержки могут быть различными.

Например, дети и молодежь. В России предусмотрены пособия на детей, бесплатное образование и здравоохранение, а также различного рода поддержка (как материальная, так и нематериальная) для молодых семей и программы профориентации и трудоустройства молодежи для содействия их занятости и повышения уровня жизни.

Если перейти к другой возрастной категории, а именно к пенсионерам, то здесь предусмотрены меры социальной поддержки в виде выплаты государственной пенсии, предоставления льгот на оплату жилищно-коммунальных услуг и проезда на транспорте, а также социальное обслуживание и медицинская помощь пожилым людям.

Далее перейдем к социальным категориям, которые не имеют привязки к возрасту. В первую очередь, разговор пойдем об инвалидах. В качестве мер социальной защиты граждан с ограниченными возможностями здоровья выделяют пенсии и пособия по инвалидности, предоставление технических средств реабилитации, социальные услуги и медицинскую помощь, а также проведение мероприятий, направленных на защиту прав и интересов инвалидов.

Еще одной социальной категорией, на которую распространяются меры социальной защиты, являются малоимущие. Это граждане или домохозяйства, имеющие доход ниже прожиточного минимума. В рамках этой категории положена социальная помощь в виде денежных выплат, продуктов питания, одежды и других предметов первой необходимости, льготы на оплату жилищно-коммунальных услуг и проезда на транспорте. Кроме того, для малоимущих существуют программы содействия занятости и повышения доходов.

Меры социальной защиты также положены и безработным. Помимо активного содействия в поиске работы и предоставления условий для прохождения программ переподготовки и повышения квалификации, безработным также выплачиваются и пособия. Однако получить статус безработного можно только при условии становления на учет по безработице в центре занятости населения.

В качестве современных тенденций в социальной политике нашего государства и других развивающихся стран можно выделить старение населения. Однако рост продолжительности жизни влечет за собой увеличение доли пожилых людей среди населения, а значит пропорционально количеству пенсионеров увеличиваются и расходы на их социальное обеспечение. Все это привело к необходимости реформирования пенсионной системы и системы здравоохранения, что вы звало огромный общественный резонанс. [5]

В качестве еще одного тренда социальной политики можно выделить борьбу с неравенством и бедностью. Государство стремится уменьшить разрыв в доходах богатых и бедных граждан, однако наблюдается рост числа граждан, живущих за чертой бедности. [4]

Третьей тенденций, влияющей на политику государства, можно выделить развитие цифровых технологий. Они уже активно внедряются нашим государством в социальную жизнь населения. Так, большинство социальных выплат и необходимых документов можно оформить или получить электронно через портал Госуслуги. Также посредством онлайн-сервисов можно записаться на приме в медицинское учреждение или получить ответ от органов власти на свое обращение.

Развитие технологий также влечет за собой необходимость подготовки новых кадров и увеличение количества рабочих мест, но иногда приводит и к сокращению работников за счет автоматизации и внедрения роботов и искусственного интеллекта в процессы организации.

Заключительной тенденцией в сфере социальной политики государства стоит выделить процесс глобализации и его последствия для социальной жизни населения. После отмены «Железного занавеса» произошло закономерное увеличение международной торговли и миграции, что привело к необходимости коррекции социальной политики на международном уровне и возможности роста потенциала для обмена лучшими практиками и инновациями в области социальной политики.

Оценить эффективность государственной социальной политики можно по следующим показателям и критериям:

1. Уровень бедности населения и социального неравенства;
2. Доступность и качество оказываемых медицинских услуг и образования;
3. Уровень образованности и квалификации граждан;
4. Уровень удовлетворенности населения получаемыми социальными услугами;
5. Уровень преступности и социальной стабильности.

В качестве трудностей, с которыми сталкивается государство в процессе реализации государственной социальной политики, можно выделить:

1. Ограниченность бюджетных ресурсов;
2. Неэффективное использование целевых средств;
3. Бюрократические вопросы и коррупция;
4. Устаревшие подходы и программы.

Повысить эффективность государственной социальной политики можно за счет:

1. Приоритизации программ и целевого использования бюджетных средств;
2. Организации мероприятий по повышению прозрачности и подотчетности действий всех участников государственной социальной политики;
3. Использования инновационных подходов и технологий;
4. Сотрудничества с некоммерческими организациями и частным сектором;
5. Мониторинга и оценки результатов государственной социальной политики.

Подводя итог, стоит сказать, что социальная политика играет жизненно важную роль в обществе, обеспечивая социальную стабильность и сплоченность, достойный уровень жизни граждан, равные возможности для самореализации и защиту прав и интересов уязвимых групп населения. [3]

В условиях постоянно меняющихся социально-экономических условий социальная политика должна адаптироваться и совершенствоваться, чтобы отвечать новым вызовам и потребностям общества, обеспечивать эффективность и результативность социальных программ, а также гарантировать устойчивость социальной системы в долгосрочной перспективе

### **Библиографический список**

1. Конституция Российской Федерации: [принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01 июля 2020 г.] // Официальный интернет-портал правовой информации.
2. Федеральный закон от 17 июля 1999 г. N 178-ФЗ «О государственной социальной помощи» // Справочная правовая система Консультант Плюс.
3. Батаева Т. А. Социальная политика: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2020.
4. Борисов В. А. Основные направления и тенденции развития социальной политики государства в современных условиях // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. - 2021. - № 4. - С. 24-37.
5. Иванов В. Н. Современные тенденции социальной политики в России // Вестник РАН. - 2021. - Т. 91. - № 11. - С. 1027-1036.

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Марьяна А. В.**

Научный руководитель: Алпатова Э. С.

*АНО ВО «РОССИЙСКИЙ НОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ», г. Москва, Россия*

**Аннотация.** В статье рассматривается актуальность построения эффективной системы управления денежными потоками предприятия в современных экономических условиях. Определены ключевые цели и задачи управления денежными потоками, обоснована необходимость системного подхода к их организации.

**Ключевые слова:** *денежный поток, управление финансами, ликвидность, платежеспособность, финансовое планирование.*

## THE COMPANY'S CASH FLOW MANAGEMENT SYSTEM

**Marina A. V.**

Scientific supervisor: Alpatova E. S.

*ANO VO "RUSSIAN NEW UNIVERSITY", Moscow, Russia*

**Abstract.** The article examines the relevance of building an effective enterprise cash flow management system in modern economic conditions. The key goals and objectives of cash flow management are defined, and the necessity of a systematic approach to their organization is justified.

**Keywords:** *cash flow, financial management, liquidity, solvency, financial planning.*

**Введение.** В современных экономических условиях эффективное управление денежными потоками является одной из ключевых задач финансового менеджмента предприятия. От качества управления финансовыми ресурсами зависит не только текущая платежеспособность, но и возможность дальнейшего развития организации. По данным статистики, более 80% банкротств компаний в 2023-2024 годах связаны с неэффективным управлением денежными средствами [4].

Денежные потоки представляют собой совокупность распределенных во времени поступлений и выплат денежных средств, генерируемых хозяйственной деятельностью предприятия. В условиях экономической нестабильности и высокой волатильности рынков способность предприятия грамотно управлять своими финансовыми ресурсами становится определяющим фактором его выживания и развития [5].

Основной целью управления денежными потоками является обеспечение финансового равновесия организации путем балансирования объемов поступления и расходования денежных средств и их синхронизации во времени. В современных условиях это требует внедрения комплексных методов планирования, анализа и контроля движения денежных средств с использованием передовых цифровых технологий.

**Основные принципы управления денежными потоками.** Эффективное управление денежными потоками является важнейшим элементом финансовой политики предприятия, обеспечивающим его успешное развитие и достижение высоких конечных результатов хозяйственной деятельности. По мнению многих экономистов, управление денежными потоками следует рассматривать как последовательный процесс постановки целей и задач управления, анализа и планирования денежных потоков, организации их исполнения, мотивации персонала и контроля [2].

В основе построения системы управления денежными потоками лежат четыре базовых принципа [3]:

1) Принцип информационной достоверности подразумевает полное и достоверное отражение всех операций с денежными средствами в системе финансового учета и отчетности. Это позволяет принимать обоснованные управленческие решения на основе качественной информационной базы.

2) Принцип обеспечения ликвидности заключается в синхронизации положительных и отрицательных денежных потоков во времени. В условиях их неравномерности предприятие должно формировать необходимый резерв ликвидных активов для поддержания платежеспособности.

3) Принцип эффективности означает, что организация и управление денежными потоками должны быть направлены на получение положительного финансового результата. При этом затраты на организацию управления денежными потоками не должны превышать выгоды от его осуществления.

4) Принцип сбалансированности требует обеспечения оптимального соотношения между формированием денежных резервов и поддержанием требуемого уровня ликвидности. Избыточная денежная наличность ведет к упущенной выгоде, а ее недостаток – к неплатежеспособности.

Взаимосвязь основных элементов системы управления денежными потоками предприятия представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Система управления денежными потоками предприятия

Как показано на рисунке 1, эффективная система управления денежными потоками представляет собой взаимосвязанный комплекс элементов, где центральное место занимает процесс управления денежными потоками, поддерживаемый планированием, контролем и оптимизацией. Особую роль в данной системе играют цифровые технологии и автоматизированные системы управления финансами, позволяющие оперативно контролировать движение денежных средств и повышать качество принимаемых решений. Реализация представленных принципов в совокупности с современными технологическими решениями позволяет выстроить эффективную систему управления денежными потоками, обеспечивающую финансовую устойчивость и развитие предприятия в долгосрочной перспективе.

**Методы и инструменты управления денежными потоками.** В современной практике финансового менеджмента применяется комплекс методов и инструментов управления

денежными потоками. Ключевыми элементами этой системы являются планирование и прогнозирование, оптимизация денежных потоков, а также контроль и мониторинг.

Планирование и прогнозирование денежных потоков осуществляется на основе составления бюджета движения денежных средств (БДДС). Данный инструмент позволяет синхронизировать поступления и выплаты во времени, предотвращая возникновение кассовых разрывов [2]. При этом особое внимание уделяется прогнозированию денежных поступлений от основной деятельности, что требует тщательного анализа платежеспособности контрагентов и условий расчетов.

Оптимизация денежных потоков направлена на выявление и реализацию резервов, позволяющих снизить зависимость предприятия от внешних источников финансирования. В рамках оптимизации проводится балансировка объемов денежных потоков, их синхронизация во времени и максимизация чистого денежного потока. Важным аспектом является определение оптимального остатка денежных средств, обеспечивающего необходимый уровень платежеспособности.

В современных условиях особую роль играет использование цифровых технологий в управлении денежными потоками. Автоматизированные системы управления финансами позволяют в режиме реального времени отслеживать движение денежных средств, формировать аналитические отчеты и прогнозировать будущие денежные потоки на основе больших данных и искусственного интеллекта [1].

**Проблемы и направления совершенствования управления денежными потоками в современных условиях.** В современных условиях предприятия сталкиваются с рядом проблем при управлении денежными потоками. Одной из основных является недостаточная синхронизация поступлений и выплат, что приводит к временным кассовым разрывам. Кроме того, многие организации испытывают сложности с прогнозированием денежных потоков в условиях экономической нестабильности и изменчивости рыночной конъюнктуры.

Серьезной проблемой остается низкий уровень автоматизации процессов управления финансами. По данным исследований, только 35% российских предприятий используют специализированные программные продукты для управления денежными потоками, что существенно снижает эффективность контроля и принятия управленческих решений [3].

Для совершенствования системы управления денежными потоками необходимо внедрение современных методов и инструментов:

- использование технологий искусственного интеллекта для прогнозирования денежных потоков;
- внедрение электронного документооборота и интеграция с банковскими системами;
- применение инструментов динамического бюджетирования;
- развитие систем управленческой отчетности.

Важным направлением совершенствования является также повышение квалификации финансовых специалистов и развитие компетенций в области цифровых технологий управления финансами.

Для оценки эффективности управления денежными потоками предприятия используется система ключевых показателей, представленная в таблице 1.

Таблица 1

**Ключевые показатели эффективности управления денежными потоками**

№	Показатель	Формула расчета	Нормативное значение	Экономический смысл
1	Коэффициент ликвидности денежного потока (КЛДП)	КЛДП = Положительный денежный поток / Отрицательный денежный поток	$\geq 1,0$	Показывает способность предприятия покрывать необходимые выплаты за счет поступлений. При значении ниже 1,0 возникает дефицит денежных средств
2	Коэффициент эффективности	КЭДП = Чистый денежный поток /	$> 0,0$	Демонстрирует способность предприятия генерировать

	денежного потока (КЭДП)	Отрицательный денежный поток		чистый денежный поток. Отрицательное значение указывает на дефицит денежных средств
3	Коэффициент достаточности денежного потока (КДДП)	$\text{КДДП} = \frac{\text{Чистый денежный поток}}{\text{Выплаты по кредитам} + \text{Прирост запасов} + \text{Дивиденды}}$	$> 1,0$	Характеризует достаточность денежных средств для покрытия первоочередных потребностей предприятия
4	Коэффициент реинвестирования денежного потока (КРДП)	$\text{КРДП} = \frac{\text{Чистый денежный поток} - \text{Дивиденды}}{\text{Прирост активов}}$	0,5 - 1,0	Отражает долю денежных потоков, направляемых на развитие бизнеса
5	Коэффициент рентабельности положительного денежного потока (КРПДП)	$\text{КРПДП} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Положительный денежный поток}} \times 100\%$	$> 15\%$	Показывает эффективность генерирования прибыли на единицу поступивших денежных средств
6	Коэффициент рентабельности среднего остатка денежных средств (КРДС)	$\text{КРДС} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Средний остаток денежных средств}} \times 100\%$	$> 20\%$	Характеризует эффективность использования среднего остатка денежных средств
7	Коэффициент синхронности денежных потоков (КСДП)	$\text{КСДП} = 1 - \frac{\text{Стандартное отклонение денежных потоков}}{\text{Среднее значение денежного потока}}$	$> 0,8$	Отражает равномерность поступлений и выплат денежных средств во времени

Представленная в таблице 1 система показателей позволяет комплексно оценивать эффективность управления денежными потоками предприятия. Особое значение имеют коэффициенты ликвидности (КЛДП) и достаточности (КДДП) денежного потока, поскольку они характеризуют способность предприятия своевременно выполнять свои финансовые обязательства. Коэффициенты рентабельности (КРПДП и КРДС) позволяют оценить эффективность использования денежных средств, а коэффициент синхронности (КСДП) – качество управления денежными потоками во времени. Регулярный мониторинг данных показателей создает основу для принятия обоснованных управленческих решений в области финансового менеджмента. Применение данной системы показателей особенно актуально в условиях экономической нестабильности, когда требуется повышенное внимание к эффективности управления финансовыми ресурсами предприятия.

**Заключение.** В результате проведенного исследования можно сделать вывод, что эффективное управление денежными потоками является критически важным элементом финансового менеджмента современного предприятия. В условиях экономической нестабильности эффективное управление финансовыми ресурсами становится для организации решающим фактором ее устойчивости и роста. Построение эффективной системы управления денежными потоками требует соблюдения основных принципов (информационной достоверности, обеспечения ликвидности, эффективности и сбалансированности) и использования современных методов и инструментов управления. Особую актуальность приобретает внедрение цифровых технологий, позволяющих автоматизировать процессы планирования, контроля и анализа денежных потоков.

Дальнейшее совершенствование системы управления денежными потоками должно быть направлено на внедрение передовых технологических решений и развитие компетенций персонала в области цифрового финансового менеджмента.

### Библиографический список:

1. Иванов С. В. Инновационные технологии в управлении денежными потоками / Финансовый директор. 2024. №2. С. 32-38.
2. Ковалев В. В. Цифровая трансформация финансового менеджмента / Финансы и кредит. 2024. №1. С. 15-28.
3. Петров А. Д. Современные методы управления финансами предприятия / Экономика и управление. 2023. №4. С. 45-52.
4. Шохина Е. И. Финансовый менеджмент: учебник / М.: КноРус, 2023. 475 с.
5. Яковлева Т. А. Управление денежными потоками: учебное пособие /СПб.: Лань, 2023. 320 с.

## АСПЕКТЫ ВНЕШНЕЙ ПОЛИТИКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В СФЕРЕ ГУМАНИТАРНОГО РАЗВИТИЯ НА ПОСТСОВЕТСКОМ ПРОСТРАНСТВЕ

**Милорадова А. А.**

Научный руководитель: Гаганова Е.В

Государственный университет управления, г. Москва, Россия, [anyamilora@mail.ru](mailto:anyamilora@mail.ru)

**Аннотация.** В статье рассмотрены актуальные аспекты внешней политики России на постсоветском пространстве в условиях глобальных вызовов и усиления социальной напряжённости. Целью работы является переосмысление подходов к гуманитарному развитию, а также исследование роли концепции «мягкой силы» в укреплении связей на постсоветском пространстве. Автор статьи пришёл к следующим выводам: эффективное применение инструментов гуманитарного развития способствует продвижению российских культурных ценностей и укреплению дипломатических отношений.

**Ключевые слова:** гуманитарная политика, «мягкая сила», внешняя политика, постсоветское пространство.

## ASPECTS OF THE FOREIGN POLICY OF THE RUSSIAN FEDERATION IN THE FIELD OF HUMANITARIAN DEVELOPMENT IN THE POST-SOVIET SPACE

**Miloradova A. A.**

Scientific supervisor: Gaganova E. V.

State university of management, Moscow, Russia, [anyamilora@mail.ru](mailto:anyamilora@mail.ru)

**Abstract.** The article examines the current aspects of Russia's foreign policy in the post-Soviet space in the context of global challenges and increasing social tension. The aim of the work is to rethink approaches to humanitarian development, as well as to explore the role of the concept of "soft power" in strengthening ties in the post-Soviet space. The author came to the following conclusions: the effective use of humanitarian development tools contributes to the promotion of Russian cultural values and the strengthening of diplomatic relations.

**Keywords:** humanitarian policy, "soft power", foreign policy, post-Soviet space.

В свете глобальных вызовов Российской Федерации на постсоветском пространстве возрастает необходимость переосмысления внешнеполитических трендов, которое после развала СССР и усиления центробежных тенденций было превращено в регион повышенной социально-политической напряжённости. Выраженный геополитический интерес ведущих акторов мировой политики к постсоветскому пространству предопределил острую конкуренцию за влияние на политические процессы. Динамика последних лет показывает повышенный интерес России к странам ближнего зарубежья [8]. В связи с этим актуализируется гуманитарное развитие внешней политики в данном регионе, которое является инструментом, способствующим формированию и реализации интересов государства. Это позволяет устанавливать и развивать народную дипломатию, укрепляет культурные, научные и иные связи между странами и народами. Кроме этого, гуманитарное развитие внешней политике в данном регионе необходимо направить на интеграционные процессы, формирование объединяющих ценностных установок и общей политической повестки. При условиях неэффективной реализации гуманитарного развития возрастает риск полного разрушения всей системы интеграционных начинаний в ближайшие десятилетия, что связано с усилением «мягкой силы»

и политического влияния таких мировых акторов как США, ЕС. Данная взаимосвязь актуализирует развитие и применение российской “мягкой силы” как инструмента гуманитарной внешней политики. Это подтверждает официальная позиция МИД РФ. Кроме того, в современных условиях от более тесного сотрудничества начинает дистанцироваться ряд стран постсоветского пространства, имеющих прочные экономические связи с Россией, сотрудничество с которыми является чрезвычайно выгодным.

В гуманитарной политике применяется инструменты “мягкой силы” для влияния на население и достижения поставленных задач невоенным путем. Концепция “мягкой силы” американского политолога Джозефа Ная была разработана в 90-е годы 20-го века. Он определил “мягкую силу” как комплекс внешнеполитических инструментов и методов ненасильственного влияния на акторов внешней политики для достижения собственных целей и формирования собственного положительного имиджа через международное сотрудничество. Выделяют несколько моделей данной концепции среди них: культурная “мягкая сила”, дипломатическая “мягкая сила”, экономическая “мягкая сила”, гуманитарная “мягкая сила” [9]. Концепция приобрела популярность во многих государствах мира, в том числе и в Российской Федерации. Глава МИД С.В. Лавров отметил, что “мягкая сила” задумана для того, чтобы продвигать свою культуру, язык и традиции, гуманитарные достижения, а взамен получать аналогичную информацию от других стран. «Это подход, который всячески поддерживает Российская Федерация», — заключил Лавров [6].

Одним из основных инструментов использования “мягкой силы” является использование российского высшего образования. Минобрнауки сообщает о том, что на данный момент в РФ обучается 300 тысяч студентов-иностранцев. Большинство студентов приезжают учиться в РФ из стран СНГ (большой поток из Казахстана, Белоруссии, Таджикистана, Армении). Инструментами интернационализации высшего образования является мобильность преподавателей и студентов, связь между университетами взаимодействующих стран, онлайн-обучение и так далее [1]. Использование подхода интернационализации высшего образования как “мягкой силы” помогает государству усиливать свое влияние в социально-культурной сфере на международном пространстве [2]. Экспорт образования стал одним из стратегических аспектов внешней политики таких стран, как США, Великобритания, Австралия, Франция, Германия и Россия [3]. Для России это возможность привлечь талантливых молодых людей, повысить привлекательность российского высшего образования, развитие международного социально-культурного направления, возможность укрепления дипломатических связей и улучшения международного имиджа государства. Для государств, которыми устанавливается сотрудничество, это возможность укрепления дипломатических отношений с РФ, получение доступа к высококачественному образованию и новым научно-исследовательским перспективам. Данная модель “мягкой силы” помогает укрепить культурный обмен между странами, что способствует установлению долгосрочных дипломатических, политических, экономических, и социальных отношений. Однако на современном этапе не разработан обновленный механизм реализации интернационализации образования, вектор развития которого предпочтительнее нацелить на сохранение международных связей российской высшей школы и ориентировать образовательные потоки с запада на восток. Улучшить данное направление может создание филиалов российских высших учебных заведений за рубежом, так как это эффективный инструмент увеличения привлекательности РФ и высшего образования на международном уровне. Однако единицы российских университетов имеют представительства в зарубежных странах, притом, что во времена СССР филиалы советских вузов существовали более чем в 40 государствах мира.

Гуманитарное развитие в контексте внешней политики определяется как совокупность инструментов и инициатив, направленных на улучшение жизненных способностей населения, укрепление социальной стабильности и развитие человеческого капитала путём развития двусторонних международных отношений с соседями и партнёрами. Также, одной из задач гуманитарной политики является защита прав соотечественников и русскоговорящих общин. По оценкам МИД за рубежом проживает более 30 млн россиян, из них значительная часть находится

странах бывшего СССР [5]. Кроме того, эта тенденция усилилась в 2022 году, и значительная часть выехавших россиян переехала в страны постсоветского пространства. [7]. Наличие русскоговорящих общин свидетельствуют о существовании культурных и исторических связей, что может использоваться в гуманитарной политике и быть инструментом для достижения интеграционных целей. Одним из инструментов реализации политики по отношению к соотечественникам может стать развитие образовательных программ. Образование является важным инструментом в сохранении культурной идентичности и сохранения традиций. Однако в современных реалиях не во всех регионах постсоветского пространства реализована эффективная гуманитарная политика в данном направлении.

Важным аспектом гуманитарной политики Российской Федерации по постсоветском пространстве является культурные интеграции и сотрудничества. Реализация данного аспекта включает в себя множество форматов и направлений от традиционных гастролей российского театра, балета и оперы, деятелей искусства до узнаваемости российских брендов путем разработки уникального мерчендайза (успешный пример: Национальное управление по авионавигации и исследованию космического пространства США – НАСА) [4]. Особенность политики на постсоветском пространстве является общая история и схожие ценности, которые необходимо поддерживать и распространять среди новых поколений. Особое внимание стоит уделять созданию единого учебного пособия для стран СНГ для исключения искажений исторических фактов, связанных с участием России. В этой связи стоит продолжать активную работу по привлечению участников акции «Бессмертный полк», которая находит отклик в потребностях населения уважения своих предков. Также, одним из важных аспектов является поддержка русскоязычных средств массовой информации за рубежом, способствующие поддержанию культурных и информационных связей. Кроме этого, на восприятие России и общественное мнение может оказать кинематограф, совместные международные мероприятия, научные конференции. Для более эффективной реализации гуманитарной политики в культурном направлении следующие НКО: Фонд «Русский мир», Фонд поддержки публичной дипломатии им. А.М. Горчакова.

Таким образом, в условиях современной внешнеполитической обстановке необходимость развития гуманитарного направления внешней политики на постсоветском пространстве увеличивается. Стоит акцентировать внимание на интеграционных процессах, повышая эффективность реализуемой политики и расширяя сферу гуманитарного влияния. Кроме того, применение инструментов «мягкой силы» способствуют ненасильственному управлению общественным мнением в изучаемом регионе и, как следствие, улучшению имиджа государства и укреплению позиций на международной арене.

### Библиографический список

1. Гаганова Е. В., Кубрак И. А. Характеристика европейского рынка образовательных услуг и анализ тенденций его развития // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. 2020. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/harakteristika-evropeyskogo-rynka-obrazovatelnyh-uslug-i-analiz-tendentsiy-ego-razvitiya> (дата обращения: 27.11.2024).
2. Масич В. А. Наука и образование как инструменты «мягкой силы» // Вестник РГГУ. Серия «Политология. История. Международные отношения». 2015. № 1. С. 117–125.
3. Николаев В. К. Экспорт образования в вузах России в условиях новой реальности // Высшее образование в России. - 2022. - №2. - С. 150.
4. Сакулин С. В. Вызовы и риски реализации российской «умной силы» и инструменты их преодоления // Постсоветский материк. 2024. №3 (43). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vyzovy-i-riski-realizatsii-rossiyskoy-umnoy-sily-i-instrumenty-ih-preodoleniya> (дата обращения: 27.11.2024)
5. МИД РФ: русская община за рубежом насчитывает порядка 30 млн человек // ТАСС URL: <https://tass.ru/politika/5752418> (дата обращения: 26.11.2024).

6. Лавров рассказал про "мягкую силу" России // Комсомольская Правда URL: <https://www.kp.ru/online/news/4016893/> (дата обращения: 26.11.2024).
7. Релокация-2022: куда и по каким программам переезжают россияне // РБК URL: [https://www.rbc.ru/spb\\_sz/24/11/2022/637f207b9a794742c7e7d88d](https://www.rbc.ru/spb_sz/24/11/2022/637f207b9a794742c7e7d88d) (дата обращения: 26.11.2024).
8. Экономические чудеса: как российская эмиграция влияет на соседние страны // Forbes URL: <https://www.forbes.ru/finansy/481301-ekonomiceskie-cudesas-kak-rossijskaa-emigracia-vliaet-na-sosedniestrany> (дата обращения: 26.11.2024).
9. Holik G. G. Paper Tiger? Chinese Soft power in East Asia. Political Science Quarterly. 2011; 2: 223—254.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СИСТЕМЫ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ С НАСЕЛЕНИЕМ

**Никоненко В. В.**

Научный руководитель: Кубрак И.А.

*АНО ВО «Российский новый университет», г. Москва, Россия*

**Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы активизации потенциала местного самоуправления для формирования самодостаточных муниципалитетов. Текущие изменения, вызванные глобализацией и технологическими инновациями, требуют нового подхода к анализу взаимодействия власти и населения. Исследуются как традиционные формы взаимодействия (собрания, консультации), так и современные методы (онлайн-опросы, мобильные приложения). На примере Наро-Фоминского городского округа анализируется состояние местного самоуправления и выявляются проблемы, требующие решения для повышения эффективности социального взаимодействия и улучшения качества предоставляемых услуг.

**Ключевые слова:** *местное самоуправление, государственная власть, взаимодействие, Наро-Фоминский округ, эффективность.*

## IMPROVING THE INTERACTION OF THE PUBLIC AUTHORITY SYSTEM WITH THE POPULATION

**Nikonenko V. V.**

Scientific supervisor: Kubrak I. A.

*ANO VO "Russian New University", Moscow, Russia*

**Abstract.** The article deals with the issues of activating the potential of local self-government for the formation of self-sufficient municipalities. The current changes caused by globalization and technological innovations require a new approach to analyzing the interaction between government and the population. Both traditional forms of interaction (meetings, consultations) and modern methods (online surveys, mobile applications) are studied. Using the example of the Naro-Fominsk urban District, the state of local self-government is analyzed and problems requiring solutions are identified to increase the effectiveness of social interaction and improve the quality of services provided.

**Keywords:** *local government, state power, interaction, Naro-Fominsk district, efficiency.*

В современных условиях эффективное управление на местном уровне требует активного использования потенциала местного самоуправления для формирования дееспособных и самодостаточных муниципалитетов. Самостоятельность муниципалитетов предполагает наличие у них материальных, финансовых и других ресурсов, достаточных для успешной реализации задач и функций местного самоуправления, а также предоставления социальных услуг на уровне, определённом общегосударственными стандартами [10, с. 9].

Однако некоторые аспекты взаимодействия системы публичной власти с населением остаются недостаточно изученными и требуют дополнительного анализа существующих проблем в процессе реформирования данной сферы.

Это обусловлено тем, что современное общество постоянно меняется под воздействием различных факторов, таких как глобализация, технологические инновации и социокультурные трансформации. Эти изменения могут существенно влиять на

взаимодействие власти и населения, создавая новые вызовы и потребности, которые требуют исследований. Например, использование цифровых технологий в процессах управления требует изучения, как эти технологии влияют на уровень вовлечённости граждан в принятие решений.

Кроме того, взаимодействие публичной власти с населением может принимать различные формы — от традиционных (собрания, консультации) до современных (онлайн- опросы, мобильные приложения). Это разнообразие требует комплексного подхода к исследованию, учитывающего специфику каждой формы. Часто исследователи фокусируются на популярных формах взаимодействия, упуская из виду менее распространённые, что также может создавать пробелы в знаниях [6, с. 44].

Взаимодействие органов государственной власти и органов местного самоуправления носит активный и согласованный характер, нацеленный на реализацию единой цели, заключающуюся в решении вопросов местного значения и выполнении части полномочий государства, возложенных на местное самоуправление. Отношения взаимодействия местных органов власти и органов государственной власти представляют собой не только отношения подчинения, но и сотрудничества государства и местных органов власти через эффективное и результативное функционирование муниципалитетов [10, с. 9].

Анализ законодательства о местном самоуправлении показал, что принципы, регламентирующие взаимодействие органов государственного и муниципального управления в законодательстве четко не выражены. Ряд ученых определили принципы, согласно которым представляется целесообразным взаимодействие государственных и местных органов власти, но для этого они должны быть закреплены на уровне законодательства [9, с. 31].

Наро-Фоминский городской округ расположен в Московской области и граничит с Троицким административным округом Москвы. Площадь территории составляет 154,7 тысячи гектаров, из которых 75,2 тысячи гектаров занимают лесные массивы. Протяжённость округа с северо-востока на юго-запад составляет 83 километра [8].

Население округа составляет 194 589 человек, из которых 79,7% проживают в городах и посёлках городского типа. В округе развита промышленность, насчитывающая 38 крупных и средних предприятий и более 100 малых предприятий. Также имеется 25 общеобразовательных организаций, 2 учреждения дошкольного образования и 1 учреждение дополнительного образования.

Анализ деятельности администрации Наро-Фоминского городского округа, а также анализ взаимодействия органов системы публичной власти с населением позволил выделить проблемы правового и административного характера во взаимодействии органов системы публичной власти с населением, среди которых важное место занимают следующие проблемы взаимодействия: нарушение принципов эффективной социальной политики, в частности, к примеру, ограничение органами государственного управления возможностей Администрации Наро-Фоминского городского округа по решению ряда ключевых вопросов, отсутствие практики привлечения Администрации Наро-Фоминского городского округа к решению вопросов государственной важности, отсутствие каких-либо форм интерактивного взаимодействия органов публичной власти с населением в Наро-Фоминском городском округе, отсутствие специализированного подразделения по взаимодействию с населением, закрытость и непрозрачность деятельности органов местного самоуправления, что снижает уровень взаимного доверия, отсутствие проработанного канала коммуникации органов публичной власти с населением в Наро-Фоминском городском округе, недостаточное количество интерактивных форм взаимодействия системы публичной власти с населением в Наро-Фоминском городском округе.

В Наро-Фоминском округе нужно улучшать взаимодействие власти и населения. Поэтому предлагается разработать проект Регламента взаимодействия системы публичной власти с населением в Наро-Фоминском городском округе. Такой документ называется «Регламент взаимодействия». Регламент позволит сделать взаимодействие более

прозрачным и структурированным. Он поможет решать наиболее важные проблемы более эффективно. Такой регламент стал необходим потому, что все чаще возникают ситуации, когда людям нужна помощь власти. И это взаимодействие должно быть четко организовано.

Кроме того, необходимо создать должностные инструкции для специалиста по взаимодействию с органами государственного управления в Администрации Наро-Фоминского городского округа. Эти инструкции должны быть основаны на принятом Регламенте взаимодействия. Такой процессный подход поможет четко определить ответственность и действия каждого участника взаимодействия, что сделает работу власти более эффективной и прозрачной для населения.

Важное направление повышения эффективности взаимодействия с населением — развитие интерактивных форм, особенно через интернет. Поэтому сайт органа власти должен быть первым механизмом такого взаимодействия. Однако сейчас официальный портал администрации Наро-Фоминского городского округа не предоставляет такую возможность.

Администрации города необходимо реорганизовать действующий сайт, чтобы обеспечить интерактивное взаимодействие с государственными органами власти. Создание качественного веб-сайта поможет сотрудникам администрации своевременно получать информацию по интересующим их вопросам [7, с.249].

Для повышения качества услуг нужно проводить постоянный мониторинг удовлетворённости населения и улучшать телефон доверия по вопросам качества услуг и соблюдения служебной этики.

Один из критериев эффективности взаимодействия системы публичной власти с населением — точное определение степени удовлетворённости населения деятельностью администрации. Для этого нужно проводить социологические опросы и разрабатывать методики определения уровня удовлетворённости населения деятельностью администрации.

Для выявления отношения социума к Администрации Наро-Фоминского городского округа необходим специально разработанный инструментарий. Ниже приведены примеры такого инструментария. Анкетирование проводится анонимно. Для организации анкетирования могут быть использованы различные варианты:

- заполнение анкет, размещенных через специальную программу на сайте Администрации Наро-Фоминского городского округа,
- заполнение анкет через персональный компьютер,
- на бумажном носителе.

Для получения объективной оценки к анкетированию привлекается большое количество населения (для репрезентативности выборки), рекомендуется организация наблюдения членами Наблюдательного совета или Совета Администрации Наро-Фоминского городского округа за заполнением анкет, если эта процедура проводится на компьютерах внутри Администрации Наро-Фоминского городского округа. Это гарантирует чистоту эксперимента и отсутствие влияния со стороны Администрации Наро-Фоминского городского округа на результат анкетирования.

К основным результатам данной рекомендации можно отнести: повышение доверия граждан к органам местного самоуправления, уменьшение нарушений в области землепользования, соблюдение норм безопасности, увеличение контроля органов местного самоуправления, снижение уровня недовольства жителей, повышение чувства защищенности; поддержание в тоне администрации Наро-Фоминского городского округа для своевременного реагирования на обращения граждан, увеличение скорости реагирования на запросы жителей, пополнение государственного бюджета, уменьшение количества финансовых нарушений, пополнение казны, внедрение решений, предложенных местными органами, знающими проблему изнутри, своевременная помощь органам местного самоуправления при возникающих проблемах.

Таким образом, в настоящее время развитие информационного взаимодействия между органами государственной власти и населением повышает уровень открытости и

прозрачности работы властей. Взаимодействие должно быть двусторонним: органы власти должны влиять на население, а население — участвовать в формировании политики и принятии решений по важным вопросам.

Расширение участия граждан в управлении является важнейшей задачей для органов власти Наро-Фоминского городского округа. Реализация предложенных направлений позволит повысить эффективность и легитимность органов власти, укрепить гражданское общество, создать условия для устойчивого и прогрессивного развития округа.

При этом необходимо учитывать интересы всех групп населения, включая молодежь, пенсионеров, инвалидов. Важно обеспечить доступность информации и участия для всех, в том числе для людей с ограниченными возможностями. Также внедрение новых технологий должно сопровождаться обучением граждан, чтобы они могли использовать новые возможности для участия.

### Библиографический список

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) (с изменениями на 4 октября 2022 года) // Официальный интернет-портал правовой информации [www.pravo.gov.ru](http://www.pravo.gov.ru), 26.02.2014 (с учетом поправки законом N 2-ФКЗ от 05.02.2014) 1
2. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 29.07.2017) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 10.08.2017) // Собрание законодательства РФ. – 06.10.2003. – № 40. – ст. 3822.
3. Баранчиков В. А. Муниципальное право: Учебник. М.: Закон и право, 2019. 215 с.
4. Иванов В. А. Эволюция теорий местного самоуправления//Теории и проблемы политических исследований. 2020. Т. 9. № 2–1. С. 11–16.
5. Китаева В. Е. Формы организации населения как первичная ступень во взаимоотношениях с государством //Юридические исследования. 2024. №. 3. С. 22–34.
6. Колесников А. В. Местное самоуправление как элемент единой системы публичной власти //Образование и право. 2020. №. 7. С. 44–49.
7. Матейкина Л. В. Взаимодействие органов публичной власти с населением в социальных сетях: правовой аспект //ЮНОСТЬ НАУКИ. 2023. С. 249–254.
8. Официальный сайт Администрации Наро-Фоминского городского округа [Электронный ресурс] // Официальный сайт. URL: <https://nfreg.ru/munitsipalitet/organy-mestnogo-samoupravleniya/administratsiya/> (дата обращения 25.09.2024).
9. Паулов П. А., Кравцов Д. В. Особенности местного самоуправления и его взаимодействие с гражданским обществом // Государственная власть и местное самоуправление. 2019. № 8. С. 31–34.
10. Семенов В. А., Ерешкин В. В. Самостоятельность местного самоуправления в Санкт-Петербурге //Управленческое консультирование. 2024. №. 2. С. 9–31.

## ВЗАИМОСВЯЗЬ ГОСУДАРСТВА И СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

**Пацина И. А.**

Научный руководитель: Масленникова А. В.

АНО ВО Российский новый университет, г. Москва, Россия, [rinkavil@mail.ru](mailto:rinkavil@mail.ru)

**Аннотация.** В статье рассматривается значимость служб по связям с общественностью в сфере государственного управления, так как это один из инструментов управления, а также позволяет органам власти формировать положительный имидж и формировать доверительные и прочные отношения с населением. Изучены задачи, которые выполняет Public Relations в государственной структуре. Подведены итоги необходимости связей с общественностью для формирования верного мнения граждан о государстве, в котором они проживают.

**Ключевые слова:** *государство, связи с общественностью, государственная власть, народ, Public Relations, цифровизация, легитимивная власть, легальная власть.*

## THE RELATIONSHIP BETWEEN THE STATE AND PUBLIC RELATIONS

**Patsina I. A.**

Scientific supervisor: Maslennikova A. V.

ANO VPO Russian New University, Moscow, Russia, [rinkavil@mail.ru](mailto:rinkavil@mail.ru)

**Abstract.** The article examines the importance of public relations services in the field of public administration, as it is one of the management tools, and also allows authorities to form a positive image and form trusting and strong relationships with the population. The tasks performed by Public Relations in the state structure are studied. The results of the need for public relations to form the correct opinion of citizens about the state in which they live are summarized.

**Keywords:** *state, public relations, state power, people, Public Relations, digitalization, legitimate power, legal power.*

Современное развитие государственной системы сегодня невозможно без установления прочных взаимосвязей между государством и общественностью. Но прежде, чем говорить о взаимосвязи государства и связей с общественностью, необходимо рассмотреть каждое из этих понятий по отдельности.

Есть большое количество определений, которое характеризует «государство», но как из этого множества найти то самое, которое в полной мере раскрывает его суть? У юристов, экономистов, политологов, социологов, у каждого есть свое мнение на этот счёт, и у каждого оно по-своему верно, ведь каждый исходит из своей специфики.

Можно выделить несколько важных моментов:

1. Власть - в государстве всегда есть тот, кто управляет другими. Стоит также упомянуть, что власть в государстве всегда должны быть легальная и легитимна.

2. Наличие выбора - иными словами, демократия. В таком государстве граждане всегда выбирают тех, кому они доверяют управление государством, где они проживают.

3. Управление во благо народу - государство защищает граждан. Следит за исполнением принятых на территории законов.

Следовательно, опираясь на вышеизложенное можно определить государство как легальную и легитимивную власть, с демократическим режимом правления, обладающая механизмом управления и принуждения.

Есть мнение, что в ряде случаев Public Relations (PR) используется недобросовестно и является «чёрным» пиаром. Зачастую, в PR попадает большое количество тайн, интриг и информации по скандалам. Например, когда в сети начинается обсуждение какой-то темы, которая является резонансной, появляется большое количество информации, в которой трудно разобраться обывателю. Но если разобраться, то PR – это явление двухстороннее. С помощью данной технологии государство может выстраивать эффективную взаимосвязь с гражданами страны в которой они проживают. И получать позитивную обратную реакцию.

Public Relations или другому связи с общественностью, как форма взаимодействия, является инструментом выстраивания грамотных и гармоничных взаимоотношений. Если кратко, то связи с общественностью это некий посредник, который создаёт и распространяет выгодную информацию, а также охранник, который изучает и контролирует общественное мнение.

Связи с общественностью (СО) можно разделить на две категории:

1. В коммерческом секторе.
2. В государственном управлении.

*1. СО в коммерческом секторе* — это целенаправленная деятельность, связанная с формированием общественного мнения, выстраиванием репутационной основы деятельности организации и управлением её рыночной репутацией [1]. Можно сказать, является связующим звеном между фирмой и покупателем. В данной области связи помогают привлекать внимание потенциального покупателя, а также формировать мнение о предоставляемом продукте.

*2. СО в государственном управлении* — это целенаправленное взаимодействие структур государственного аппарата (органов, организаций, учреждений) с гражданами и общественными институтами [2]. Для эффективной работы по обеспечению взаимоотношений органов государственной власти и общественности создают PR-службы или пресс-центры, которые взаимодействуют с населением и различными общественными объединениями [3].

Так в чем же заключается роль связей с общественностью в государстве?

Роль связей с общественностью в деятельности государственной и муниципальной власти заключается в создании эффективных коммуникационных связей между властью и обществом [4]. Они обеспечивают, с одной стороны, одобрение и поддержку действий институтов власти и их представителей местными сообществами, а с другой — учёт интересов этих сообществ и заинтересованных групп самой властью.

К задачам можно отнести:

- формирование в общественном сознании положительного образа институтов власти и их публичных представителей;
- способствование продвижению и реализации государственных услуг и благ, а также повышению престижности и важности исполнения гражданами своих конституционных и иных обязанностей;
- налаживание двусторонних связей с различными социальными группами, а также их лидерами;
- недопущение возникновения конфликтов и опасных разногласий при взаимодействии с общественностью;
- изучение и анализ общественного мнения, на основе которого вырабатываются рекомендации для руководства государственных и муниципальных организаций;
- формирование благоприятного социально-психологического климата внутри государственных организаций и повышение эффективности функционирования государственных служб.

В чем же заключается взаимодействие государства и связей с общественностью?

Если углубиться в историю, то связи с общественностью всегда существовали на государственном уровне. Вспомним глашатаев, они всенародно объявляли о том, что происходит в стране: победы, праздники, печальные события. Выходя на улицу, они громко во всеуслышанье кричали о воле правителя. Во времена Екатерины развивалась русская журналистика.

Сейчас же практически ничего не изменилось, если только глашатай заменил Интернет. А газеты и журналы стали по большей части в электронном виде, хотя и сейчас существуют привычные печатные газеты. Новостные каналы несколько раз на дню показывают репортажи. Нельзя не отметить, что такие изменения принесла нам цифровизация. С развитием цифровых технологий развились и способы коммуникаций власти и народа. Благодаря внедрению новых цифровых технологий власть имеет возможность более эффективно взаимодействовать с народом на удобных площадках.

Подводя итог, нужно сказать о том, что не смотря на быстро идущее время и большую скорость развития новых технологий, связь с общественностью всегда будет существовать. Она позволяет народу быть информированным в том, что делает государство. Можно даже сказать, что данная сфера выступает неким индикатором социальной значимости.

### Библиографический список

1. Задачи PR в коммерческой сфере // Образовательный портал «Справочник». — Дата написания статьи: 03.01.2020. — URL: [https://spravochnick.ru/reklama\\_i\\_pr/zadachi\\_pr\\_v\\_kommercheskoy\\_sfere/](https://spravochnick.ru/reklama_i_pr/zadachi_pr_v_kommercheskoy_sfere/) (дата обращения: 04.12.2024).

2. Логвинова Т. В. Связи с общественностью в системе государственного управления // Ученые записки Тамбовского отделения РoCMY. 2015. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/svyazi-s-obschestvennostyu-v-sisteme-gosudarstvennogo-upravleniya-2> (дата обращения: 04.12.2024).

3. PR деятельность в государственных органах // Образовательный портал «Справочник». — Дата написания статьи: 10.11.2017. — URL: [https://spravochnick.ru/reklama\\_i\\_pr/pr\\_deyatelnost\\_v\\_gosudarstvennyh\\_organah/](https://spravochnick.ru/reklama_i_pr/pr_deyatelnost_v_gosudarstvennyh_organah/) (дата обращения: 04.12.2024).

4. Андрианова И. А. Особенности PR-технологий в государственном и муниципальном управлении / И. А. Андрианова, А. А. Жучкова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 49 (339). — С. 492-494. — URL: <https://moluch.ru/archive/339/76134/> (дата обращения: 04.12.2024).

## КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОГО РЫНКА

**Пташинская Н. А.**

Научный руководитель: Глинкина О. В.

АНО ВО «Российский новый университет», Москва, Россия, [nat.ptash@gmail.com](mailto:nat.ptash@gmail.com)

**Аннотация.** В статье рассмотрены основные факторы успешной конкурентоспособности компании в динамичных условиях современного рынка. К таким факторам можно отнести инновации, качество обслуживания клиентов и адаптивность к изменениям.

**Ключевые слова:** конкуренты, конкурентные преимущества, внешние факторы.

## KEY FACTORS OF THE COMPANY'S COMPETITIVENESS IN THE MODERN MARKET CONDITIONS

**Ptashinskaya N. A.**

Scientific supervisor: Glinkina O. V.

ANO VO "Russian New University", Moscow, Russia, [nat.ptash@gmail.com](mailto:nat.ptash@gmail.com)

**Abstract.** The article considers the main factors of successful competitiveness of the company in the dynamic conditions of the modern labor market. These factors include innovation, customer service quality, and adaptability to change.

**Keywords:** competitors, competitive advantages, external factors.

Современный рынок характеризуется высокой динамичностью и постоянными изменениями. Это создает новые вызовы и возможности для компаний.

Конкурентоспособность можно описать как результат реализации конкурентных преимуществ, который отражает способность организации адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней и внутренней среды и выступает условием ее эффективного функционирования [4].

Условия, в которых функционируют организации, становятся более жесткими и требуют от них активных действий для поддержания конкурентоспособности. Для успешного функционирования и достижения конкурентных преимуществ важно учесть ряд ключевых факторов, таких как инновации, качество обслуживания клиентов и адаптивность к изменениям. Основными причинами неудач компаний на рынке являются несоответствие требованиям, диктуемым внешней средой, то есть неспособность адаптироваться к изменениям [2].

Инновации играют очень важную роль в конкурентоспособности компании. В условиях стремительного развития технологий способность внедрять новые идеи и решения позволяет фирмам выделяться на фоне конкурентов. Инновации могут касаться как продуктов и услуг, так и бизнес-процессов. Главная цель инновационной деятельности заключается в обеспечении конкурентоспособности и эффективности функционирования [1]. То есть компании, которые активно инвестируют в научные исследования и разработки, получают возможность предложить уникальные предложения на рынке, что способствует увеличению их рыночной доли. Бренды, которые находятся в постоянном поиске инновационных решений, могут быстро реагировать на изменения спроса и предложить альтернативные варианты, которые лучше соответствуют ожиданиям потребителей.

Однако внедрение инноваций не всегда является простым процессом. Это требует значительных вложений, как финансовых, так и временных, а также наличия квалифицированных специалистов. Поэтому важно, чтобы компания создала инновационную культуру, в которой сотрудникам будет комфортно предлагать и обсуждать новые идеи. В этой связи такие подходы, как открытое инновационное сотрудничество и кросс-функциональные команды, могут стать ключом к успешному внедрению инноваций.

Во-вторых, качество обслуживания клиентов становится важным фактором, определяющим лояльность потребителей. Современные клиенты ожидают индивидуального подхода, быстрого реагирования и высококачественного сервиса. Фирмы, которые уделяют внимание обучению сотрудников и оптимизации процессов обслуживания, способны создавать положительный клиентский опыт [3]. Например, использование технологий, таких как CRM-системы, позволяет лучше отслеживать взаимодействие с клиентами и предлагать им персонализированные решения. Важно не только удовлетворять потребности клиентов, но и превосходить их ожидания, что в свою очередь способствует повторным покупкам и рекомендациям.

На этом фоне стоит отметить, что в цифровую эпоху обратная связь от клиентов стала более доступной и оперативной. Социальные сети и платформы для отзывов предоставляют потребителям возможность делиться своим мнением, что повышает уровень ответственности компаний перед своей аудиторией. Реакция на критику и активное взаимодействие с клиентами становятся важными аспектами, которые формируют имидж бренда и влияют на его репутацию.

Наконец, способность компании адаптироваться к изменениям в отрасли является критически важной. Рынок постоянно движется, и успешные компании должны уметь быстро реагировать на новые тренды, изменения в потребительских предпочтениях и технологические новшества. Это требует гибкости и готовности к изменениям во внутренней структуре и стратегиях. Например, во время глобальных кризисов, таких как пандемия COVID-19, многие компании продемонстрировали свою способность быстро адаптироваться, переходя на удаленную работу и предлагая новые форматы работы с клиентами. Низкий уровень использования цифровых технологий в организациях – одна из причин сложностей в адаптации в условиях быстро изменяющейся среды [5].

Также следует понимать, что адаптивность — это не только быстрая реакция на изменения, но и способность предугадывать их. Компании, которые занимаются анализом трендов и изучением поведения потребителей, имеют больше шансов на успех в долгосрочной перспективе. Применение аналитических инструментов и технологий с использованием больших данных и искусственного интеллекта может значительно повысить уровень предсказуемости восприятия рынка и помочь в формировании эффективной стратегии.

На рисунке 1 указаны основные факторы успеха, приводящие к повышению конкурентоспособности.

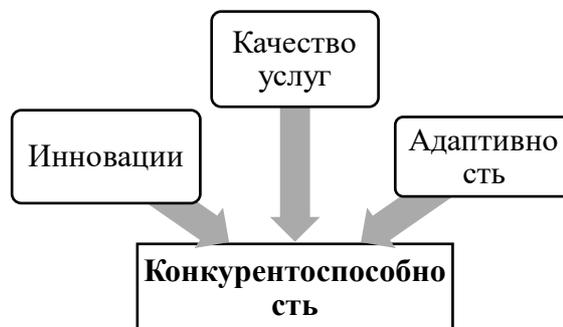


Рис. 1. Факторы конкурентоспособности

В заключение, для достижения конкурентоспособности в условиях современного рынка компаниям необходимо сосредоточиться на инновациях, обеспечении высокого качества обслуживания клиентов и способности адаптироваться к изменениям. Эти факторы помогут компаниям не только выжить, но и процветать в условиях постоянной конкуренции. Актуальность и значимость каждого из этих аспектов только возрастает, что делает их краеугольными камнями успешной деятельности в современном бизнесе. В условиях постоянной глобализации и технологического прогресса, умение интегрировать все эти элементы в свою стратегию станет определяющим для достижения лидерства в своей отрасли.

### Библиографический список

1. Агарков А. П. Управление инновационной деятельностью / Агарков А. П. - Москва : Дашков и К, 2014. - 208 с. - ISBN 978-5-394-02328-6. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394023286.html> (дата обращения: 04.12.2024). - Режим доступа : по подписке.
2. Баринов В. А. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В.А. Баринов, Д.Ю. Бусалов. — 2-е изд., доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 294 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1391566. - ISBN 978-5-16-016936-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2127007> (дата обращения: 04.12.2024). – Режим доступа: по подписке.
3. Казаков М.В. Человеческий капитал как фактор конкурентоспособности субъектов современного предпринимательства // Менеджмент сегодня. — 2009. — №6. — С.384–388. URL: <https://grebennikon.ru/article-z5nh.html> (дата обращения: 04.12.2024). – Режим доступа: по подписке.
4. Рудой Е. В. Сущность конкурентоспособности предприятия / Е. В. Рудой. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2017. — № 19 (153). — С. 152-154. — URL: <https://moluch.ru/archive/153/43305/> (дата обращения: 04.12.2024).
5. Фоменко Н. М. Трансформация процессов управления организацией в современных условиях / Н. М. Фоменко, В. О. Щербов // Вестник Евразийской науки. — 2023. — Т 15. — № s1. — URL: <https://esj.today/PDF/57FAVN123.pdf> (дата обращения: 04.12.2024).

## ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МОСКОВСКОЙ БИРЖИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ

Расулов Д. Л., Чемдуж А. Д.

Научный руководитель: Соломатина Т. Б.

АНО ВО Российский новый университет (РосНОУ), г. Москва, Россия, [Net470@yandex.ru](mailto:Net470@yandex.ru)

**Аннотация.** В статье анализируются перспективы развития Московской биржи в условиях геополитической нестабильности и санкционного давления. Рассматриваются адаптационные механизмы, применяемые биржей для смягчения негативного воздействия санкций, а также оцениваются возможности роста и диверсификации в условиях санкционного давления.

**Ключевые слова:** *Московская биржа, санкционное давление, перспективы развития, рынок ценных бумаг, фондовый рынок, внешние экономические факторы, инвесторы, международная торговля, сектор энергетики, финансовые инструменты.*

## PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE MOSCOW STOCK EXCHANGE IN THE CONTEXT OF SANCTIONS PRESSURE

Rasulov D. L., Chemduzh A. D.

Scientific supervisor: Solomatina T. B.

Russian New University (RosNOU), (Moscow)

**Abstract.** The article analyzes the prospects for the development of the Moscow Stock Exchange in the context of geopolitical instability and sanctions pressure. The adaptive mechanisms used by the exchange to mitigate the negative impact of sanctions are considered, as well as the opportunities for growth and diversification in new conditions are assessed.

**Keywords:** *Moscow Stock Exchange, sanctions pressure, development prospects, securities market, stock market, external economic factors, investors, international trade, energy sector, financial instruments.*

В настоящее время экономика России испытывает беспрецедентное санкционное воздействие, что сказывается на финансовой безопасности государства [6]. В этих условиях цифровизация может быть рассмотрена как один из факторов роста российской экономики [1].

В условиях высоких ставок по кредитам для ESG-трансформации российского финансового сектора большую роль играет Московская биржа, которая занимает лидирующие позиции среди финансовых институтов России [3].

История Московской биржи берет свое начало в XIX веке, когда в 1814 году в столице страны появилась первая площадка для торговли ценными бумагами. Зарождение Московской биржи происходило в рамках небольшого деревянного здания, где осуществлялись сделки с акциями ведущих российских компаний. С течением лет биржа непрерывно расширялась и совершенствовалась, привлекая всё новых участников и предлагая обширный спектр финансовых инструментов.

В конце 1991 года, после распада Советского Союза, наступил ключевой момент в развитии Московской биржи. Тогда началась перестройка фондового рынка, и в 1992 году была запущена Межбанковская валютная биржа, которая впоследствии трансформировалась в современную Московскую биржу. Благодаря внедрению передовых технологий и развитию электронных торгов, биржа выросла до размеров одного из ведущих финансовых институтов мирового

масштаба. В условиях цифровизации российской экономики Московская биржа не просто доминирует на финансовом рынке России, но и выступает в качестве центрального финансового пункта бывшего Советского Союза [4]. Здесь осуществляются сделки с обширным ассортиментом финансовых активов, включая акции, облигации, деривативы и валютные операции. Кроме того, биржа выполняет функции официального посредника на рынке ценных бумаг России, а ее индексы служат основой для анализа текущего положения на финансовых рынках и способствуют устойчивому функционированию банковских экосистем [5].

Путь Московской биржи отражает эволюцию российской экономической системы, ее переход от ограниченного советского рынка к глобально конкурентоспособной экономике. Продолжая свой рост и усовершенствование, биржа несет в себе урок о значимости финансовых средств и их роли в стимулировании экономического прогресса нашего государства.

13 июня 2024 года Московская биржа столкнулась с серьезными проблемами и рисками из-за введенных санкций. Одной из проблем является приостановка торгов в долларах и евро, что повлияло на операционную деятельность и доходы биржи. Запрет на операции по валютам недружественных стран привел также к уменьшению объемов торгов.

В условиях санкций увеличились затраты на поддержание инфраструктуры и обеспечение стабильности проведения торгов, что привело к неоднократной приостановке торгов на бирже.

Однако несмотря на обременения на торговлю валютами, Московская биржа вышла на другое направление своего партнерского развития с Китаем и начала активно торговать китайской валютой – юанем, что отражает усиление экономических связей. На данном этапе сделан акцент на расчеты в национальных валютах, но также делается упор на развитие новых финансовых инструментов, связанных с региональной интеграцией.

Санкционные ограничения подтолкнули Московскую биржу к внедрению новых цифровых активов и маркетплейсов, собственных рейтинговых компаний что привлекло много новых частных инвесторов и позволило расширить спектр предлагаемых биржей услуг [2]. Приход частных инвесторов также повлек за собой их интерес к национальным финансовым инструментам. Московская биржа не исключает возможности внедрения блокчейн-технологии и выпуска собственных токенизированных активов.

В условиях санкционного воздействия Московская биржа изучает возможности для привлечения капитала из стран Персидского залива. Так, например, одним из акционеров Московской биржи стала компания из Объединенных Арабских Эмиратов Fundamental Capital. Стоит отметить, что State Street Bank and Trust Company сократил свой пакет с 5,26% до 2%. Уход иностранных инвесторов сподвигнул биржу к стимуляции отечественных компаний к размещению облигаций и акций на внутреннем рынке.

Будущее развитие Московской биржи во многом зависит от ее адаптации к текущим условиям воздействия со стороны недружественных стран, масштаба ее сотрудничества с новыми партнерами с Ближнего Востока и способности предложить инновационные решения для инвесторов и потенциальных клиентов биржи.

### **Библиографический список**

1. Егорова С. Ю., Соломатина Т. Б. Цифровизация как фактор экономического роста России - В сборнике: Цифровые технологии: тренды и перспективы. Сборник докладов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Москва, 2020. С. 28-37
2. Епихина Г. М., Москвитин Г. И., Кувшинова Ю. А. Влияние развития цифровой экономики на деятельность рейтинговых компаний - Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. 2020. № 1. С. 19-22
3. Кунин А. А., Соломатина Т. Б. Роль ESG-трансформации в устойчивом развитии российского финансового сектора - В сборнике: Молодежь и её роль в современной экономике

и обществе: проблемы и перспективы взаимодействия. Сборник научных трудов ежегодной Международной научно-практической конференции студентов и молодых ученых. Под общей редакцией Ю.И. Богомоловой, Т.А. Шпилькиной. Москва, 2023. С. 107-113.

4. Регент Т. М. О возможностях развития цифровой экономики в России - В сборнике: Россия: тенденции и перспективы развития. Ежегодник. Институт научной информации по общественным наукам РАН, Отдел научного сотрудничества; Ответственный редактор В.И. Герасимов. 2019. С. 463-465

5. Салахетдинова И. Р., Соломатина Т. Б. Применение международного опыта для минимизации рисков банковских экосистем - В сборнике: Актуальные тренды в экономике и финансах. материалы всероссийской научно-практической конференция. Омск, 2022. С. 300-305.

6. Толикова Е. Э. Диагностика и мониторинг финансовой безопасности государства - Учебное пособие / Москва, 2021

## КОУЧИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ОПТИМИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

**Турченко Д. Д.**

Научный руководитель: Глинкина О. В.

АНО ВО «Российский новый университет», [kameneczkaya00@inbox.ru](mailto:kameneczkaya00@inbox.ru)

**Аннотация.** В статье рассматривается процесс стратегического планирования в государственных учреждениях посредством методов коучинга. Целью работы является изучение и обобщение существующих проблем стратегического планирования в государственных учреждениях. Представлены основные методы коучинга для эффективной деятельности государственных учреждений. Рассмотрены пути решения возможных проблем и рисков коучинга в стратегическом планировании. Автор статьи пришел к следующим выводам: использование методов коучинга необходимо совершенствовать для результативного стратегического планирования в государственных учреждениях.

**Ключевые слова:** *коучинг, методы коучинга, стратегическое планирование, государственные учреждения, эффективность.*

## COACHING AS A TOOL FOR OPTIMIZING STRATEGIC PLANNING IN PUBLIC INSTITUTIONS

**Turchenko D. D.**

Scientific supervisor: Glinkina O. V.

ANO VO "Russian New University", [kameneczkaya00@inbox.ru](mailto:kameneczkaya00@inbox.ru)

**Abstract.** The article examines the process of strategic planning in public institutions through coaching methods. The purpose of the work is to study and summarize the existing problems of strategic planning in public institutions. The main methods of coaching for the effective operation of public institutions are presented. The ways of solving possible problems and risks of coaching in strategic planning are considered. The author of the article came to the following conclusions: the use of coaching methods must be improved for effective strategic planning in public institutions.

The ways of solving possible problems and risks of coaching in strategic planning are considered.

**Keywords:** *coaching, coaching methods, strategic planning, government agencies, efficiency.*

В современном мире государственные учреждения сталкиваются с проблемой адаптации к стремительно меняющимся условиям и требованиям [1]. Одним из вспомогательных инструментов является коучинг, позволяющий быстро приспособиться к трансформации внутри учреждения. Популяризация наставничества в России как эффективного механизма адаптации - часть государственной политики в области повышения производительности труда, развития волонтерского движения и системы образования [8].

Коучинг (обучение, тренинг) - технология индивидуального или группового обучения, который нацелен на развитие профессиональных навыков и личных качеств государственных служащих в организации. Многие специалисты поддерживают мнения, что коучинг очень эффективен в управлении и является методом непосредственного обучения, направленный на максимально быстрое достижение задач и целей [5].

Стратегическое планирование – это процесс определения целей и приоритетов, а также разработка и реализация действий, направленных на достижение ожидаемого результата в долгосрочной перспективе.

Стратегическое планирование включает в себя множество разнообразных методов коучинга, позволяющих добиться желаемого результата.

В условиях конкуренции проявляется необходимость обучения технологиям коучинга не только сотрудников учреждения, но и руководителей [2]. Данный метод значительно способствует развитию лидерских качеств руководителя. Тем самым, коучинг является значимым помощником в принятии управленческих решений. Еще одной причиной полезности коучинга для руководителей является повышение мотивации сотрудников к выполнению своей деятельности, повышение эффективности, качества работы, поэтому является эффективным инструментом в стратегическом планировании. Навыки коучинга позволяют четко формулировать конкретные цели и задачи организации.

Тренинги по повышению уровня коммуникации способствуют улучшению взаимодействия и эффективности командной работы [3]. Государственные служащие часто взаимодействуют с гражданами, представителями бизнеса и другими заинтересованными сторонами. Коучинг помогает им развивать навыки коммуникации, эмпатии и понимания потребностей других людей.

Программы, разрабатываемые коучем, включают в себя освоение совершенно новых методов, навыков и технологий [6]. В государственных учреждениях важно уделять внимание обучению и развитию персонала. Коучи могут проводить тренинги, семинары и консультации, чтобы помочь сотрудникам улучшить свои профессиональные навыки и компетенции.

Коучинг, как вспомогательный инструмент, оказывает содействие в процессе адаптации учреждения в условиях меняющихся условий. Адаптация — это приспособленность сотрудника на рабочем месте. Для организации важно, чтобы персонал быстро адаптировался к обстановке и эффективно выполнял свои обязанности [7]. Государственные структуры часто сталкиваются с необходимостью проведения реформ и изменений. Коучи помогают сотрудникам адаптироваться к новым условиям, преодолеть сопротивление и обеспечить успешное внедрение изменений.

Коучинговые консультации могут быть эффективными элементами для стратегического планирования в государственных учреждениях. У каждого учреждения есть определенные потребности и условия, под которые коучинг способен адаптироваться, как гибкий инструмент. Государственные учреждения имеют свои особенности функционирования, которые необходимо учитывать при применении коучинговых методик. Это могут быть бюрократические процедуры, строгие правила и нормы, а также необходимость соблюдения законодательства.

Коучинг в системе стратегического планирования является необходимым элементом в процессе определения целей и приоритетов государственного учреждения, а также разработки стратегии по достижению ожидаемых результатов. Государственным учреждениям приходится решать сложные и масштабные проблемы, такие как борьба с коррупцией, повышение качества услуг, оптимизация бюджета и т. д. Коуч может помочь руководству и сотрудникам разобраться в этих проблемах, определить приоритеты и разработать план действий. Отталкиваясь от первостепенных этапов формулирования цели и задач, составление стратегического плана будет более конкретным и целенаправленным.

В любой организации необходимо проводить анализ текущей ситуации для выявления проблем и возможностей, которые могут положительно повлиять на реализацию стратегического плана. Для анализа коучинг предлагает метод “SMART”, который необходим для уточнения цели, измеримости прогресса, анализа наличия ресурсов организации, ее способностей и ограничений. Цель должна быть актуальной и соответствующей приоритетам государственного учреждения. Цели и задачи государственных учреждений часто связаны с обеспечением безопасности, социальной защиты, образования, здравоохранения и других

важных сфер жизни общества. Коучинг может помочь сотрудникам лучше понять свои роли и обязанности, а также разработать стратегии для более эффективного выполнения задач.

Любой стратегический план должен иметь конкретный срок достижения поставленной цели для наблюдения за процессом прогресса. Анализ, прогнозирование и принятие решений представляются как важные этапы стратегического планирования.

Анализ стратегического планирования – это процесс исследования и оценки текущей ситуации, определения возможностей и угроз, а также выявления сильных и слабых сторон организации или проекта.

Он включает в себя изучение внутренних и внешних факторов, влияющих на деятельность компании, оценку её конкурентоспособности, анализ рынка и отрасли, в которой она работает, а также прогнозирование возможных изменений в будущем.

На основе результатов анализа разрабатывается стратегия развития, определяются цели и задачи, которые необходимо достичь, и выбираются наиболее эффективные способы их реализации.

Прогнозирование – оценка ожидаемого хода событий и последствий принимаемых управленческих решений [4].

Оценка результатов является значимым этапом реализации стратегического проекта, который поможет дать рекомендации для совершенствования стратегического плана и при необходимости внести корректировки.

Коучинг в стратегическом планировании государственных учреждений может быть полезным инструментом для достижения целей и повышения эффективности работы.

Для того, чтобы коучинг являлся залогом успеха в организации, необходимо учитывать все риски и проблемы в данной сфере. Например, недостаточная подготовка коуча. Профессиональные знания и навыки коуча необходимы для разработки стратегии. Если этого недостаточно, то может возникнуть проблема, которая в дальнейшем приведет к ошибкам и неэффективности. Влияние внешних факторов также является проблемой для любой организации. Стратегия должна быть выстроена с учетом таких факторов, как конкуренция, технологические, экономические изменения и т.д. Задача коуча разработать устойчивую стратегию ко внешним факторам. К требованиям коуча также относится отдача обратной связи для корректировки успешной стратегии.

Коучинг является помощником государственных учреждений для разработки и реализации стратегий, соответствующих их миссии, ценностям и приоритетом, что содействует эффективному способу достижения целей и улучшения результатов деятельности.

### **Библиографический список**

1. Глинкина О. В. Применение инновационных технологий и их влияние на процесс управления организацией // В сборнике: Потенциал российской экономики и инновационные пути его реализации. материалы всероссийской научно-практической конференции студентов и аспирантов. Под редакцией Т.В. Ивашкевич, А.И. Ковалева, О.В. Фрик, Д.В. Саврасовой. Омск, 2022. С. 613-616.

2. Жидкова М. А. Актуальные финансовые и управленческие проблемы развития отрасли, агломераций и предприятий РФ в условиях цифровизации экономики : монография / кол. авторов ; под ред. И.В. Политковской, Т.А. Шпилькиной, М.А. Жидковой, В.И. Прусовой. Москва : РУСАЙНС, 2024. 188 с.

3. Дауни М. Эффективный коучинг. Уроки коуча коучей. - М.: Издательство: Добрая Книга, 2008г . 479 с.

4. Литвак Б. Г. Стратегическое планирование и прогнозирование: учебник для вузов / Б. Г. Литвак. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. 139 с.

5. Сафиуллин Н. А. Карьерный коучинг для молодых специалистов в органах государственной власти / Н. А. Сафиуллин, К. А. Парфенова // Актуальные проблемы бухгалтерского учета и аудита в условиях стратегического развития экономики : Сборник

научных трудов по материалам Всероссийской (национальной) научно-практической конференции молодых ученых, Казань, 19–20 апреля 2022 года. – Казань: Казанский государственный аграрный университет, 2022. С. 1093-1100.

6. Стандарты Международной федерации коучей. URL: <https://erickson.ru/coaching/icf.php> (дата обращения 19.10.2024)

7. Турченко Д. Д. Этапы и метрики адаптации персонала в организации / Д. Д. Турченко, Е. В. Тинькова // Пищевая индустрия в современных условиях: тренды и инновации : сборник научных статей Международной научно-практической конференции, Орел, 19 апреля 2023 года. Том Выпуск 2. – Орел: Орловский государственный аграрный университет имени Н.В. Парахина, 2023. – С. 381-383. – EDN QESSBN.

8. Щеткин Б. Н. Наставничество в государственной гражданской службе: некоторые итоги внедрения / Б. Н. Щеткин // Электронное сетевое издание «Международный правовой курьер». – 2023. – № 6. – С. 108-112. – EDN IQCF CF.

## ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ СОТРУДНИКОВ ПОКОЛЕНИЯ Z НА СТРАТЕГИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Ферхо А. Н.**

Научный руководитель: Шульженко А. М.

Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Омск, Россия, [aferho@mail.ru](mailto:aferho@mail.ru)

**Аннотация.** В статье приведены результаты опроса поколения Z, а также работодателей с целью исследования влияния поколения Z на стратегию управления персоналом. В статье предложены рекомендации по включению основных факторов для внедрения в стратегию управления персоналом поколения Z. Разработанные рекомендации помогут увеличить работоспособность сотрудников поколения Z, таким образом повысив эффективность работы организации.

**Ключевые слова:** поколение Z, управление персоналом, сотрудники поколения Z, рынок труда.

## STUDYING THE INFLUENCE OF GENERATION Z EMPLOYEES ON HR STRATEGY

**Ferho A. N.**

Scientific supervisor: Shulzhenko A. M.

Financial University under the Government of the Russian Federation (Omsk), [aferho@mail.ru](mailto:aferho@mail.ru)

**Abstract:** This article presents the results of a survey conducted among Generation Z and employers to investigate the influence of Generation Z on human resource management strategy. The article offers recommendations for incorporating key factors into the human resource management strategy tailored to Generation Z. The proposed recommendations aim to enhance the productivity of Generation Z employees, thereby increasing the overall efficiency of the organization.

**Keywords:** Generation Z, human resource management, Generation Z employees, labor market.

В последние годы наблюдается значительное внимание к поколению Z, которое включает людей, родившихся с середины 1995-х до начала 2010-х годов [1]. Это поколение выросло в условиях стремительного технологического прогресса и глобализации, что оказало глубокое влияние на их ценности, ожидания и подходы к работе. В связи с этим, организации сталкиваются с необходимостью адаптировать свои стратегии управления персоналом, чтобы эффективно взаимодействовать с этой новой группой сотрудников.

Для анализа влияния характеристик поколения Z на современной практики управления проведено исследование, цель которого рассмотреть, как уникальные предпочтения представителей поколения Z в отношении корпоративной культуры формируют новые требования к работодателям. В качестве метода исследования был выбран опрос. Опрос был создан для представителей поколения Z, а также непосредственно для работодателей. Результаты исследования помогут компаниям лучше понять мотивацию и потребности поколения Z, что в свою очередь позволит разработать более эффективную стратегию привлечения, удержания и развития сотрудников поколения Z.

В опросе участвовало 75 человек: 52 представителя поколения Z, 23 работодателя. Опрос включал в себя: для представителей поколения Z – 9 вопросов (1 вопрос с открытым ответом), для работодателей – 10 вопросов (3 вопроса с открытым ответом). Вопросы для работодателей

и представителей поколения Z были идентичны, но основное отличие вопросов заключалось в том, что работодатели отвечали о сотрудниках поколения Z (раскрывалось мнение работодателей по тому или иному вопросу). Такой подход был создан с целью выявления осведомленности работодателей о подходе к управлению персоналом поколения Z.

Опрос проходили представители различных сфер деятельности: от экономической до театральной. Для выявления тенденции необходимо рассмотреть статистику ответов на вопросы.

Первый вопрос в опросе в рамках исследования звучал, как "Какие факторы наиболее важны для Вас при выборе работы?" (Для работодателей данный вопрос звучал следующим образом: Какие факторы, по Вашему мнению, наиболее важны для представителей поколения Z при выборе работы?). Статистика ответов представителей поколения Z, представлена на рисунке 1.

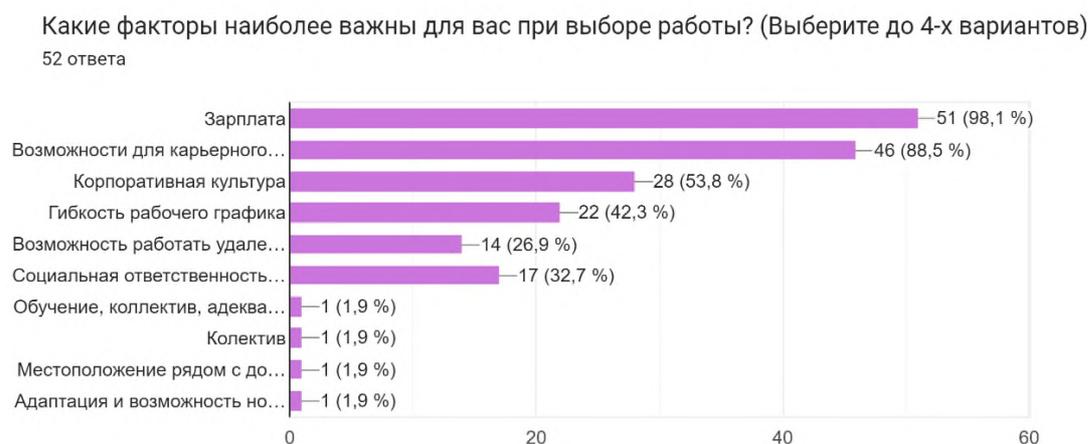


Рис. 1. Сводка ответов представителей поколения Z о значимости факторов при выборе работы.

Исходя из данных, представленных на рисунке 1 можем сделать вывод о том, что наиболее важными факторами при выборе работы для поколения Z являются:

- Зарплата
- Возможности для карьерного роста
- Корпоративная культура
- Гибкость рабочего графика

При этом необходимо отметить, что такие факторы, как коллектив, местоположение, нововведения, обучение, адекватность руководства выбрали только 1 человек из всех опрошиваемых.

Ответы работодателей на вопрос об их мнении по значимым факторам при выборе работы для поколения Z представлены на рисунке 2.

Какие факторы, по Вашему мнению, наиболее важны для представителей поколения Z при выборе работы? (Выберите до 4-х вариантов)

23 ответа

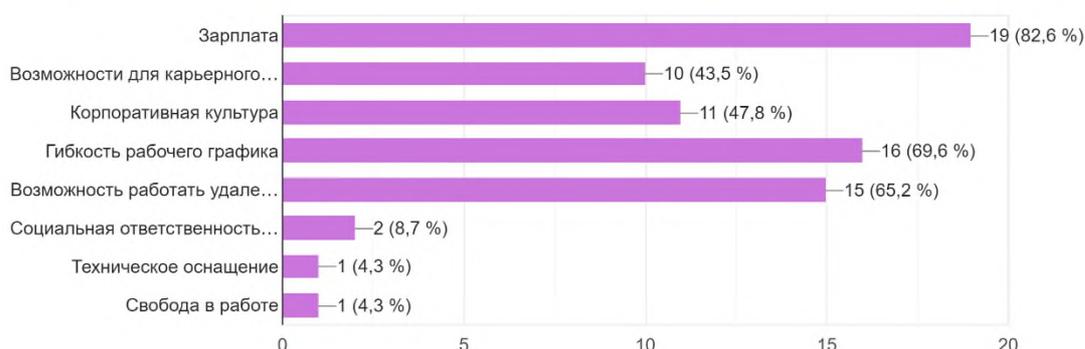


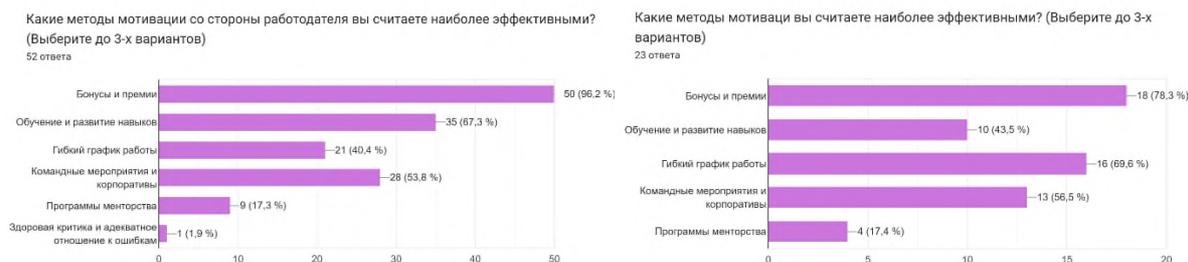
Рис. 2. Сводка ответов работодателей о значимости факторов при выборе работы для поколения Z.

Исходя из данных, представленных на рисунке 2 выражена тенденция различия мнения в вопросе факторов при выборе работы у работодателей и представителей поколения Z. Работодатели верно оценивают значимость факторов только по двум направлениям: зарплата и гибкость рабочего графика. При этом, возможности для карьерного роста находятся в пределах низкого рейтинга среди работодателей, тогда как среди поколения Z данный фактор находится на втором месте по значимости при выборе работы.



Рис. 3. Сводка ответов представителей поколения Z и работодателей о мотивации.

По результаты опроса в части мотивации со стороны поколения Z (диаграмма слева) и со стороны работодателей (диаграмма справа), можно отметить сходство в вопросе мотивации у работодателей и сотрудников поколения Z. Так, среди видов мотивации наибольшей популярностью обладает достижение личных целей как у поколения Z, так и у работодателей. При этом работодатели не придают большого значения такому виду мотивации сотрудников поколения Z как признание и похвала, тогда как для сотрудников данный вид мотивации находится на втором месте по значению. Важно отметить, что для сотрудников поколения Z важна возможность учиться и развиваться. При этом работодатели также не придают большое значение данному виду мотивации.



*Рис. 4.* Сводка ответов представителей поколения Z и работодателей о основных методах мотивации сотрудников поколения Z.

Целью следующего вопроса являлось выявление основных методов мотивации сотрудников поколения Z. В ходе анализа выявлено, что основными методами мотивации сотрудников поколения Z являются: бонусы и премии, обучение и развитие навыков, командные мероприятия и корпоративы, а также гибкий график работы. Одновременно, работодатели придают меньшее значение такому методу мотивации как обучение и развитие навыков.



*Рис. 5.* Сводка ответов представителей поколения Z и работодателей о ценностях компании.

В результате анализа ответов в части вопроса о ценностях компании, которые важны для сотрудников поколения Z выявлено, что наиболее важными ценностями компании являются: честность и прозрачность, устойчивое развитие, инновации. При этом работодатели не считают, что устойчивое развитие важно для сотрудников поколения Z.

Таким образом, по итогу проведенного опроса выявлена проблема неполноценного понимания работодателями в части вопроса управления персоналом поколения Z. Для более качественной работы таких сотрудников необходимо вносить изменения в существующую стратегию управления персоналом. Кроме того, по некоторым вопросам мысли работодателей и сотрудников совпадают.

Таким образом, для наиболее качественного управления сотрудников поколения Z необходимо учитывать их уникальные ценности и предпочтения. Предлагаю рассмотреть следующие факторы для внедрения в стратегию управления персоналом:

1. Предоставление возможности удаленной работы и гибкого графика, если Ваша сфера это позволяет сделать. Благодаря предоставлению возможности работать из любой точки мира, сотрудники смогут создать для себя наилучший баланс между работой и личной жизнью и таким образом не отвлекаться во время рабочих процессов на личные дела и проблемы.

2. Создание культуры открытости и прозрачности. В процессе работы сотрудники смогут свободнее выражать свои идеи и мнения, а регулярные собрания и обратная связь от руководства будут способствовать укреплению положительной атмосферы в коллективе.

3. Для сотрудников поколения Z немаловажно видеть разнообразие в работе, возможность проявить инициативу в рабочем процессе.

4. Повышение социальной ответственности. Для того, чтобы сотрудники почувствовали связь с более широкими целями и ценностями компании, необходимо привлекать к участию в экологических и социальных инициативах.

5. Внедрение программ, направленных на поддержку психического здоровья, включая доступ к психологам, занятию спортом, медитацию. Также введение комнаты для «снятия стресса». Многие держат все эмоции в себе, если предоставить отдельное помещение, где сотрудник может выпустить свои эмоции: покричать, разбить что-либо или же пролить слезы, в коллективе может улучшиться обстановка, а мотивация к работе увеличится. Данная методика особенно полезна для сферы, где подразумевается работа с людьми.

6. Создание возможностей для постоянного обучения и профессионального роста через курсы, тренинги и менторство.

7. Внедрение современных технологий для упрощения рабочих процессов, таких как инструменты для совместной работы и автоматизации задач.

8. Оборудование офисов креативными зонами для отдыха и работы, где сотрудники могут расслабиться или продумывать новые идеи.

9. Организация неформальных встреч, тимбилдингов и корпоративных мероприятий, которые способствуют укреплению командного духа.

10. Регулярное признание успехов сотрудников через награды, публичные похвалы или другие формы мотивации.

Эти подходы помогут создать привлекательную корпоративную культуру, соответствующую ожиданиям и потребностям поколения Z.

### **Библиографический список**

1. Буханцов А. В. Методики работы с поколениями (x-z) в организации // Вестник науки. 2023. №5 (62). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodiki-raboty-s-pokoleniyami-x-z-v-organizatsii> (дата обращения: 07.10.2024).

2. Загоруйко М. М. Сравнительный анализ ценностей молодежи поколения x и поколения Z / М. М. Загоруйко // Сборник материалов Всероссийской стратегической сессии по укреплению общероссийской гражданской идентичности : Материалы Всероссийской стратегической сессии по укреплению общероссийской гражданской идентичности, Москва, 18 апреля 2023 года. Том 1. – Москва: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)", 2023. – С. 158-164. – EDN ZVCWKQ. Пунга, Д. В. Изменения в предпочтениях поколений и спрос поколения Z на онлайн-услуги / Д. В. Пунга // Дневник науки. – 2021. – № 7(55).

3. Теплова Е. Ф. Поколение Z в работе с поколением альфа / Е. Ф. Теплова // Современное образование: векторы развития. Социально-гуманитарное знание и общество : Материалы VII конференции с международным участием, посвященной 150-летию МПГУ, Москва, 21–22 апреля 2022 года / Под общей редакцией М.М. Мусарского, Е.А. Омельченко, А.А. Шевцовой. – Москва: Московский педагогический государственный университет, 2022. – С. 476-482.

4. Шиншинова Е. А. Мотивация персонала в контексте теории поколений / Е. А. Шиншинова, Ю. В. Шарикова // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2020. – № 1-1. – С. 677-680.

## АНАЛИЗ РЫНОЧНОЙ ПОЗИЦИИ ЦИФРОВОЙ ЭКОСИСТЕМЫ «СБЕР» КАК ИНСТРУМЕНТА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ

Худова М. В.

Научный руководитель: Ганина С. А.

АНО ВО «Российский Новый Университет», г. Москва, Россия, [svetla3@yandex.ru](mailto:svetla3@yandex.ru)

**Аннотация.** В статье анализируется понятие «цифровой экосистемы» на примере компании «Сбер», выделяются ее бизнес-вертикали, сильные стороны и возможности развития. В рамках полноценного анализа осуществляется сравнительный анализ с другими крупнейшими цифровыми экосистемами РФ.

**Ключевые слова:** экосистема, «Сбер», вертикали бизнеса, инновации.

## ANALYSIS OF THE MARKET POSITION OF THE «SBER» DIGITAL ECOSYSTEM AS A TOOL TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF THE COMPANY

Khudova M. V.

Scientific supervisor: Ganina S. A.

ANO VO "Russian New University", Moscow, [svetla3@yandex.ru](mailto:svetla3@yandex.ru)

**Abstract.** The article analyzes the concept of a "digital ecosystem" using the example of the company «Sber», highlights its business verticals, strengths and development opportunities. As part of a full-fledged analysis, a comparative analysis is carried out with other major digital ecosystems of the Russian Federation.

**Keywords:** ecosystem, «Sber», business verticals, innovations.

ПАО «Сбербанк России» – крупнейший банк в России и один из крупнейших банков в мире, предоставляет широкий спектр финансовых продуктов и услуг, включая кредиты, депозиты, инвестиции, страхование и многое другое.

В 2020 году состоялся ребрендинг компании, и она стала называться Сбер, что также положительно повлияло на рост прибыли и узнаваемость компании. Кроме того, на долю рассматриваемого ПАО приходится не менее 30% банковских активов всей страны.

Платформа Сбера включает в себя банковские услуги, B2B-сервисы, фудтех, здоровье, электронную коммерцию и многое другое. Для того, чтобы клиентский опыт был лёгким, Сбер создал единый идентификатор Сбер ID, единую программу лояльности СберСпасибо и удобные подписки СберПрайм и СберПрайм+ [2].

Вертикали бизнеса, или бизнес-вертикали, представляют собой специфические сегменты рынка или отрасли, которые сосредоточены на предоставлении специализированных продуктов или услуг для определённой группы клиентов. Эти вертикали позволяют компаниям нацеливаться на узкий рынок с уникальными потребностями и требованиями.

Бизнес-вертикали позволяют компаниям более эффективно и целенаправленно удовлетворять потребности своих клиентов, создавая конкурентные преимущества и обеспечивая устойчивое развитие. Главная бизнес-вертикаль ПАО «Сбербанк» — финансы. Это означает, что основной фокус деятельности и специализация Сбербанка направлены на предоставление финансовых услуг и продуктов. Как один из крупнейших банков России и Восточной Европы.

Оценить и проанализировать рыночную позицию экосистемы «Сбербанк» достаточно

важно для формулирования стратегии развития. Для этого требуется провести анализ текущих конкурентов и их доли на рынке, оценить тенденции роста и спроса в отрасли, а также выявить сильные и слабые стороны собственной платформы.

В целом, конкурентами Сбербанка являются другие Российские экосистемы: Яндекс, VK, МТС, Тинькофф. У каждой экосистемы есть вертикали. Базовые вертикали бизнеса отражают основную деятельность компании, направленную на создание и предоставление продуктов или услуг конечным потребителям.

Побочные вертикали, в свою очередь, поддерживают базовые вертикали, обеспечивая эффективное их функционирование. Эти вертикали, хоть и не являются прямым объектом деятельности компании, играют важную роль в обеспечении её стабильности, роста и конкурентоспособности на рынке.

Яндекс – экосистема, сфокусированная на цифровых технологиях. Она является одной из экосистем-лидеров. Базовая вертикаль группы Яндекс сосредоточена на поисковом сервисе и по итогам 1 квартала 2024 года Яндекс сохраняет позитивную динамику направления, за счет улучшения экономики заказа в сегменте онлайн-торговли и рентабельности всего сегмента мобильности.

VK – экосистема, которая больше всего сфокусирована на медиа [3], входит в топ 3 самых просматриваемых экосистем, ее ключевым отличием является отказ от фудтеха и экосистемной подписки. Базовой вертикалью группы является сфера медиа и развлечений, по итогам 2023 года VK с помощью фокусирования на базовой вертикали группа выросла до 132,8 млрд рублей (+36%), говорится в вышедшем годовом отчете [4].

МТС – является экосистемой, наиболее близкой к лидерам. Экосистема МТС получила меньший удар по от санкций, наиболее расширяемыми направлениями считаются медиа и путешествия. Телеком – вертикаль группы МТС, которая приносила ей в 2023 году 98% прибыли.

Тинькофф – нацелен на создание супераппа, это даст наибольший обзор на все продукты, представленные экосистемой. Чистая прибыль в 2023 г. увеличилась в 3,9 раза по сравнению с предыдущим годом и составила 80,9 млрд руб. (в 2022 г. — 20,8 млрд руб.), на направления деятельности, не связанные с кредитованием, пришлось 52% выручки.

Проанализировав целевую аудиторию (ЦА) экосистемных бизнесов, можно получить ценную информацию, которая позволит определить потребности, интересы и поведение клиентов. Это позволит качественно определить для кого и что производит тот или иной экосистемный бизнес, понять какое влияние рыночных требований оказывается на экосистему.

Чтобы правильно определить ЦА экосистемного бизнеса можно рассмотреть концепцию маркетингового менеджмента Филипа Котлера, в рамках которой ЦА рассматривается как ключевой элемент стратегического планирования. Он выделял несколько этапов определения ЦА: сегментация рынка, выбор целевых сегментов и разработка маркетинговой стратегии для этих сегментов. Котлер подчеркивал важность понимания потребностей, интересов и поведения целевой аудитории для эффективного позиционирования продукта или услуги на рынке.

Определение цифровой экосистемы широко применимо и охватывает почти все возрастные сегменты из-за своей универсальности и влияния на различные аспекты жизни. Экосистема включает в себя различные цифровые платформы, приложения, сервисы и технологии, которые обеспечивают пользователей всем необходимым, начиная от общения и развлечений, и заканчивая финансовыми операциями и образованием.

Кроме того, цифровая экосистема предлагает продукты и услуги для удовлетворения потребностей не только физических лиц, но и юридических. Для предприятий, компаний и организаций доступны различные инструменты и решения в области цифрового маркетинга, управления данными, автоматизации бизнес-процессов и многого другого.

Каждая из перечисленных экосистем имеет свои уникальные особенности и подходы к предоставлению услуг. Для лучшего понимания эффективности экосистем необходимо связать подходы к управлению цифровой экосистемой с УТП (уникальным торговым предложением).

1. Экосистема Сбербанк (упрощенный доступ через одно приложение):

УТП: «Все в одном месте». Экосистема Сбербанк предлагает интегрированный подход к доступу к сервисам, обеспечивая удобство и простоту использования для пользователей. Уникальность заключается в том, что клиентам не нужно загружать несколько приложений, достаточно одного, чтобы получить доступ ко всем услугам.

2. Экосистема Яндекс (диверсификация сервисов с централизованным управлением):

УТП: «Подгоняйте под себя». Экосистема Яндекс делает ставку на индивидуализацию, предоставляя разнообразие приложений, при этом обеспечивая управление через единый личный кабинет. Это позволяет пользователям настраивать свой опыт использования под свои потребности и предпочтения.

3. Экосистема Тинькофф (монолитное приложение для всех сервисов):

УТП: «Все в одной коробке». Экосистема Тинькофф стремится к упрощению, предоставляя все сервисы в едином монолитном приложении. Это обеспечивает пользователей однородным и удобным опытом использования, что особенно привлекательно для тех, кто предпочитает простоту и удобство.

4. Экосистема МТС и экосистема VK: они стараются диверсифицировать сервисы с централизованным управлением, подражая Яндексу.

Общие рекламные расходы в банковской сфере 2023 год выросли на 41% и составили 28,4 млрд рублей. Крупнейшим рекламодателем среди банков остается «Сбер». Его рекламные траты стали больше на 116% относительно восьми месяцев прошлого года. «Альфа-Банк» увеличил медиаинвестиции на 78%, «Тинькофф Банк» — на 116%, ВТБ — на 41%. А вот «Совкомбанк» сократил рекламные траты на 5%. За восемь месяцев 2022 года топ-5 был такой же, но в другой последовательности: «Альфа-Банк», ВТБ, «Совкомбанк», «Сбер», «Тинькофф Банк». Банки чаще всего рекламировали кредитные и дебетовые карты, кредиты и вклады, подписки на свои сервисы, а также услуги для бизнеса.

В 2023 году основным рекламным каналом остается ТВ. Его доля — 79% (22,5 млрд рублей). На наружную рекламу тратили более 2,3 млрд рублей (8%), а на радио 1,8 млрд рублей (6%). За восемь месяцев 2022 года доля ТВ-рекламы составила 80% (более 16 млрд рублей), интернет — 9% (свыше 1,7 млрд рублей), наружной рекламы — 6% (порядка 1,2 млрд рублей).

«Сбер», «Яндекс», МТС и другие экосистемы четко фокусируются на конкретных направлениях, на конкретных экосистемных связках. Как следствие, мы видим меньше экспериментов, больше фокусного усилия в точках, где уже подтвержден коммерческий эффект и эффективнее возврат на инвестиции. Можно назвать текущий этап фокусировкой, но именно в смысле сосредоточения на прагматичных применениях понятия. Поэтому экосистемы вкладывают деньги в маркетинг только прибыльных и устойчивых проектов, отходя от целенаправленного подъема нескольких новых сервисов».

Технологические инновации способствуют повышению скорости и эффективности взаимодействия с клиентами, что формирует лояльность как к банковскому обслуживанию, так и к деятельности самого банка [1]. Применение инновационных технологий в деятельности ПАО «Сбербанк» позволяет реализовывать стратегические долгосрочные программы. В рамках новой стратегии «Сбербанка» на 2024–2026 годы приоритетным направлением является развитие искусственного интеллекта нового поколения. Компания сосредоточится на создании персонального помощника на основе безопасной и подконтрольной ИИ. Кроме того, «Сбер» сделает ставку на развитие экосистем. Инвестиции «Сбера» в ИИ в следующие три года должны вырасти в 1,5 раза — до 450 млрд рублей.

Оптимизация обслуживания клиентов Сбербанка на основе финансовых технологий включает перевод на цифровой формат более 75% операций банка. Также происходит создание мессенджера и цифрового помощника на базе мобильного банка. В дополнение к этому запускается голосовой ассистент и используются чат-боты для выявления удовлетворённости клиентов качеством банковского обслуживания. Все финансовые и нефинансовые сервисы для представителей малого и микробизнеса становятся доступны в онлайн-режиме. Внедряется биометрическая идентификация клиентов. Клиенты обучаются новым технологиям

обслуживания через мессенджеры, банковские и социальные сети. Кроме того, создаётся платформа автоматизации банковского маркетинга.

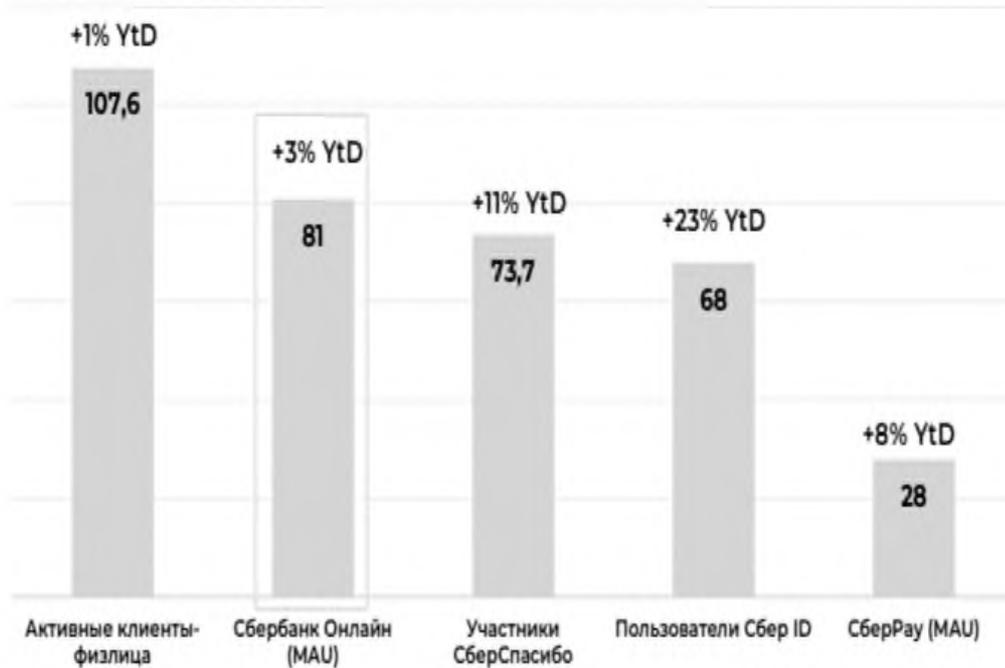


Рис.1. Показатели аудитории ПАО «Сбербанк» по основным категориям

В аудитории Сбербанка одна наблюдается наиболее сильный прирост пользователей Сбер ID. Из возможных причин роста аудитории Сбер ID — успешное кросс-системное партнёрство. Это позволяет пользователям легко и быстро авторизоваться на различных платформах, предоставляя доступ к множеству сервисов и услуг.

Исходя из предоставленной информации, можно сделать следующие выводы относительно рыночной позиции экосистемы Сбербанк:

1. Переход к партнерским отношениям: Планируемое изменение стратегии, с акцентом на партнерства, указывает на осознание необходимости расширения экосистемы через сотрудничество с другими компаниями. Это может способствовать более быстрому и эффективному росту, учитывая, что многие экосистемные сервисы пока остаются убыточными.

2. Инновационность и движение в направлении ИИ: позиционирование Сбера как двигателя ИИ сервисов свидетельствует о его стремлении к внедрению передовых технологий и развитию инноваций. Однако, конкуренция с экосистемой Яндекс, которая делает более качественные ИИ интеграции, может оказать давление на рыночную позицию Сбербанк в этой области.

3. Заниженная видимость: несмотря на инновационность и позиционирование в качестве двигателя ИИ сервисов, заниженная видимость экосистемы может затруднять привлечение новых пользователей и партнеров. Это может стать препятствием для роста и укрепления позиции на рынке.

Таким образом, рыночная позиция экосистемы Сбербанка может оцениваться как потенциально сильная благодаря её инновационности и ориентации на партнерства, но при этом подверженная вызовам, таким как конкуренция с другими экосистемами и низкая видимость. Для укрепления своей позиции на рынке ей может потребоваться улучшение внешних коммуникаций, развитие качественных партнерских отношений и дальнейшее развитие технологических возможностей.

## Библиографический список

1. Линц К., Мюллер-Стивенс Г., Циммерман А. Радикальное изменение бизнес-модели. Адаптация и выживание в конкурентной среде. Москва: Альпина Паблишер, 2020.
2. Сайт ПАО Сбербанк [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sberbank.com/ru/ecs> <https://www.sberbank.com/ru/ecs> (дата обращения 01.11.2024)
3. Сайт РБК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [Информация и проекты РБК - последние новости, контакты](#) (дата обращения 05.11.2024)
4. Сайт ПАО ВК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [Отчетность ВК. Разбор ВК опубликовала. | Центр Финансовых Решений | ВКонтакте](#) (дата обращения 05.11.2024)

## ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИИ СЕРВИСОВ КАРШЕРИНГА В ГОРОДАХ РОССИИ

**Шилов С. А.**

Научный руководитель: Глинкина О. В.

АНО ВО «Российский новый университет», [shilov\\_sergey00@mail.ru](mailto:shilov_sergey00@mail.ru)

**Аннотация.** В статье анализируется текущее состояние рынка каршеринга в России, его ключевые характеристики, современные тенденции и перспективы развития. Проведен анализ структуры и динамики рынка, выделены основные драйверы роста, включая внедрение экологичных транспортных средств, развитие технологий и государственную поддержку. Обоснованы тенденции в перспективах развития сервисов каршеринга в городах России и появление новых компаний, развивающих данную бизнес-модель.

**Ключевые слова:** *каршеринг, новая бизнес-модель, тенденции развития, внедрение инноваций, цифровые сервисы, цифровизация.*

## TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF CARSHARING SERVICES IN THE CITIES OF RUSSIA

**Shilov S. A.**

Scientific supervisor: Glinkina O. V.

ANO VO "Russian New University", [shilov\\_sergey00@mail.ru](mailto:shilov_sergey00@mail.ru)

**Abstract.** The article analyzes the current state of the carsharing market in Russia, its key characteristics, current trends and development prospects. An analysis of the structure and dynamics of the market was carried out, and the main growth drivers were identified, including the introduction of environmentally friendly vehicles, technology development and government support. The trends in the prospects for the development of car sharing services in Russian cities and the emergence of new companies developing this business model are substantiated.

**Keywords:** *carsharing, new business model, development trends, introduction of innovations, digital services, digitalization.*

В России в последние годы наблюдается активное развитие новых направлений, бизнес-моделей и тенденций на различных рынках, связанных с внутренними потребностями экономики и общества, влиянием мировых трендов, а также цифровизацией, изменениями потребительских предпочтений и внедрением инноваций [1]. Одним из таких является рынок каршеринга.

*Каршеринг* – это бизнес-модель, которая подразумевает под собой возможность арендовать машину через приложение на мобильном устройстве на определенный промежуток времени [5]. После прохождения регистрации пользователи получают доступ к поиску и бронированию доступных транспортных средств. Оплата осуществляется чаще всего поминутно или на основании пробега.

История каршеринга в России началась в 2013 году, когда были созданы две крупные компании. Первая из них – «AnyTime», работающая в Москве, а вторая – «StreetCar», которая вела свою деятельность в Санкт-Петербурге. Первое время жители страны имели небольшое представление об этой услуге, поэтому компаниям пришлось столкнуться с многочисленными трудностями [2].

Существенные финансовые ресурсы требовались на обслуживание сервисов и их дальнейшее развитие. Однако, начиная с 2015 года, на рынке стали появляться и развиваться

крупные компании - «YouDrive», «Делимобиль», которые быстро завоевали популярность среди пользователей

На данный момент в структуре рынка совместной мобильности доля каршеринга составляет более половины (рис. 1).

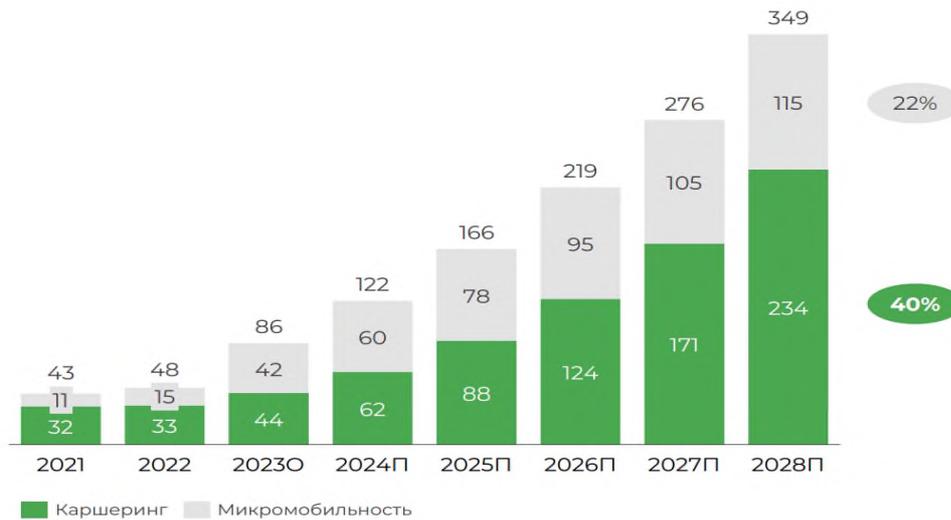


Рис. 1. Структура рынка совместной мобильности в России, млрд руб. [3]

В 2023 году российский рынок каршеринга достиг 44 млрд рублей. Эксперты считают, что, начиная с 2025 года доля каршеринга будет значительно увеличиваться.

На сегодняшний день на рынке каршеринга существует 4 крупных компаний - «Ситидрайв», «Делимобиль», «Яндекс.Драйв», «VelkaCar» занимающих рынок крупных городов, а также много локальных операторов в небольших региональных рынках. Наибольший объем услуг каршеринга приходится на Москву – 84,6%, на втором месте - Санкт-Петербург, на третьем – Сочи. Помимо перечисленных городов воспользоваться данной услугой можно в других регионах.

Согласно данным из BrandPulse целевой аудиторией каршеринга являются молодые люди и девушки в возрасте от 20 до 44 лет со средним уровнем дохода, многие, из которых состоят в браке и имеют детей и проживающие в городах-миллионниках [6]. Они характеризуются как карьеристы, новаторы, которые планируют открыть свой бизнес, и относящихся к любителям новых ощущений и эмоций.

Затраты на каршеринг значительно ниже, чем на такси или на владение автомобилем. Разница в цене обусловлена следующими факторами:

- в крупных городах стоимость и зона покрытия парковками могут значительно увеличиться;
- высокая ключевая ставка;
- обслуживание личных автомобилей как правило обходится дороже, чем в парке каршеринга;
- в такси наблюдается недостаток рабочей силы.

Аналитиками было проведено исследование, в рамках которого представлены годовые расходы по различным видам мобильности за три квартала 2023 года в разных городах в том числе и личного автомобиля (рис. 2).

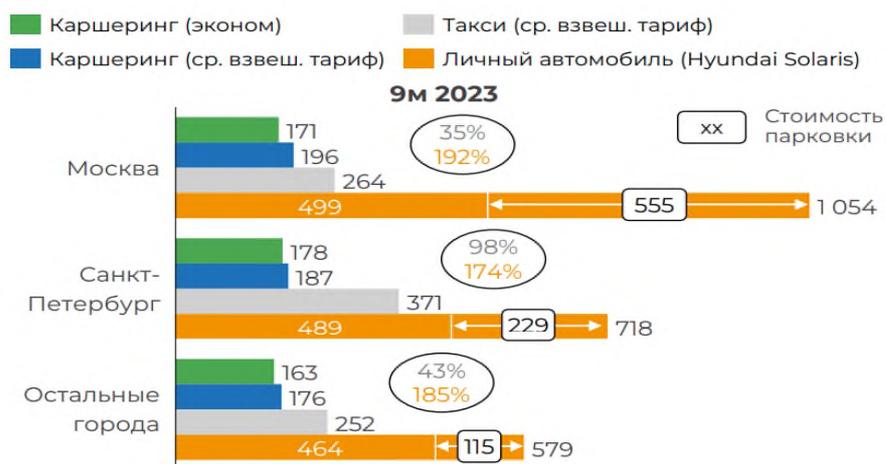


Рис. 2. Годовые расходы по видам мобильности в Российской Федерации [3]

Таким образом, из-за меньших затрат каршеринг все больше пользуется спросом, в особенности у молодого поколения.

Развитию рынка каршеринга сопутствуют меры поддержки со стороны государства. В сентябре 2023 года Президент Российской Федерации поручил кабинету министров разработать меры стимулирования использования в каршеринге российских автомобилей. В дальнейшем кроме пополнения автопарка каршеринга отечественными производителями автомобилей планируется внедрение экологичного вида транспорта – электрокаров. Так же сейчас каршеринговые операторы работают над тем, чтобы у них были собственные автосервисы.

Эксперты уверены, что рынок каршеринга будет расти, при этом темпы будут только увеличиваться по всем показателям. Основными трендами являются [4]:

1. Рост сегмента электромобилей — это соответствует мировым трендам развития экологичного транспорта (экологическая осознанность пользователей каршеринга выше, чем у автомобилистов в целом. Так, пользователи каршеринга гораздо чаще считают его более экологичным (на 9 п.п. больше, чем среди всех водителей – 31%). Две трети из них (65%) уверены, что развитие каршеринга оказывает положительное влияние на экологию);
2. Возможный отказ от личного автомобиля в пользу каршеринга (более половины пользующихся каршерингом автомобилистов (56%) в перспективе допускают полный отказ от личного авто);
3. Внедрение новых технологий, таких как технологии беспилотного вождения, распознавание лиц (операторы уже частично применяют передовые технологии для повышения эффективности и удобства использования);
4. Интеграция с другими видами транспорта – данный тренд уже задал лидер рынка Яндекс, когда создал комплексное мобильные приложения для интермодальных поездок «Яндекс GO».

В 2022 году доля проникновения каршеринга составляла малую часть порядка 1,2% от всего населения страны. Однако существует потенциал значительного увеличения доли проникновения в ближайшие годы

По данным Росстата на май 2024 года в России 44 млн человек с действующим водительским удостоверением – это 38% от доли всего взрослого населения страны, а в крупных городах доля составляет порядка 50-60% [7]. Ожидается, что предельное проникновения составит 20,4% от всего населения, но это с учетом географического покрытия

потенциальных городов с населением более 500 тыс. человек, в которых данная услуга еще не предоставляется.

Таким образом, рынок каршеринга в России обладает значительным потенциалом для роста. С учетом мер государственной поддержки, направленных на развитие экологичного транспорта и расширение автопарка. Для достижения устойчивого роста операторам важно продолжать внедрение инноваций, повышать качество сервиса и адаптироваться к изменениям потребностей пользователей.

### **Библиографический список**

1. Глинкина О. В. Интернет-технологии как современное средство продвижения бизнеса // Фотинские чтения – 2024 (весеннее собрание) : сборник материалов XI Международной научно-практической конференции, 23–25 марта 2024 года, г. Ижевск (весеннее собрание). – Ижевск : Изд-во УИР ИжГТУ имени М. Т. Калашникова, 2024. – С.174-184.

2. Глинкина О. В. Применение инновационных технологий и их влияние на процесс управления организацией // В сборнике: Потенциал российской экономики и инновационные пути его реализации. материалы всероссийской научно-практической конференции студентов и аспирантов. Под редакцией Т.В. Ивашкевич, А.И. Ковалева, О.В. Фрик, Д.В. Саврасовой. Омск, 2022. - С. 613-616.

3. Индустриальный отчет Б1 [Электронный ресурс]. URL: <https://b1.ru/analytics/b1-car-sharing-in-russia-survey/?ysclid=lvjm7vbscg567794909> (дата обращения 15.10.2024)

4. Исследование Делимобиля и НАФИ: 56% пользователей каршеринга готовы отказаться от личного авто для экономии и заботы об экологии — 2024 [Электронный ресурс]. URL: <https://nafi.ru/analytics/> (дата обращения: 14.10.2024).

5.Нестерова С. И. Анализ рынка каршеринга в России // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2024. – № 2. – С. 34-48. – EDN BSDRYD.

6. РосИндекс [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ipsos.ru/> (дата обращения: 14.10.2024)

7. Росстат [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistic> (дата обращения 15.10.2024)

## ПОНЯТИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ. ОПРЕДЕЛЕНИЕ И КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ

**Щербакова О. Д.**

Научный руководитель: Ковалев А. И.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,*  
[s.olga9075@gmail.com](mailto:s.olga9075@gmail.com)

**Аннотация.** В статье рассмотрено содержание понятия «Потребительское поведение» с точки зрения различных факторов, определяющих решения относительно покупки различных товаров или услуг, а также выявление трендов 2024-2025 гг. Целью работы является выявление факторов потребительского поведения. Автор статьи пришел к следующим выводам, что понимание потребительского поведения является ключевым аспектом для успешного ведения бизнеса.

**Ключевые слова:** *поведение, потребительское поведение, потребитель.*

## THE CONCEPT OF CONSUMER BEHAVIOR. DEFINITION AND KEY ASPECTS

**Shcherbakova O. D.**

Scientific supervisor: Kovalev A. I.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,*  
[s.olga9075@gmail.com](mailto:s.olga9075@gmail.com)

**Abstract.** The article examines the content of the concept of "Consumer behavior" in terms of various factors determining decisions regarding the purchase of various goods or services, as well as identifying trends in 2024-2025. The purpose of the work is to identify the factors of consumer behavior. The author of the article came to the following conclusions that understanding consumer behavior is a key aspect for successful business.

**Keywords:** *behavior, consumer behavior, consumer.*

В настоящее время перед тем, как приобрести какие-либо товары или услуги, современный потребитель выбирает на основании своих потребностей, финансовых возможностей, ценностях и прочих факторах.

«В условиях цифровой экономики большое количество информации о товарах и услугах создает для потребителя, делающий собственный выбор на рынке, двойственную ситуацию. С одной стороны, имеется широкий доступ к огромному массиву информации, повышающий вероятности получения актуальной и значимой информации. С другой стороны, процесс поиска и выборка информации значительно затрудняется из-за огромного информационного потока.» [1]

Потребительское поведение — это совокупность действий, решений и процессов, которые индивиды или группы предпринимают при выборе, покупке, использовании и утилизации товаров и услуг для удовлетворения своих потребностей и желаний. Это поведение зависит от множества факторов, включая личные, социальные, психологические и культурные аспекты, а также от влияния маркетинга и внешней среды. Для бизнеса понимание потребительского поведения имеет важную роль, так как оно помогает компаниям внедрять наиболее эффективные маркетинговые стратегии и улучшать взаимодействие с потребителями.

Потребительское поведение обусловлено множеством факторов, которые можно разделить на несколько групп:

1. Личные факторы. К ним относятся возраст, профессия, уровень дохода, образование, стиль жизни и другие. Например, молодежь может выбирать продукцию с ярким дизайном и инновационными функциями, в то время как пожилые люди будут обращать внимание на удобство и безопасность товара.

2. Психологические факторы. Включают в себя мотивацию, восприятие, личные убеждения и установки, а также потребности, которые могут варьироваться в зависимости от ситуации. Теории мотивации, такие как модель Маслоу, объясняют, что потребности людей могут быть как базовыми (еда, безопасность), так и более высокими (самореализация, признание).

3. Социальные факторы. Это влияние семьи, друзей, коллег, культурных и социальных групп. Например, стремление следовать за модой или быть частью определенной социальной группы может влиять на покупательские предпочтения.

4. Культурные факторы. Национальная культура, субкультуры и классовые различия также играют значительную роль в формировании потребительских предпочтений. Разные культурные традиции и ценности могут по-разному влиять на восприятие продуктов и услуг.

Процесс принятия решений начинается с осознания потребности, которая может быть вызвана различными внутренними или внешними факторами. Далее следует стадия поиска информации, оценки альтернатив и, наконец, сам процесс покупки. После покупки потребитель может испытывать удовлетворение или разочарование, что влияет на его дальнейшее поведение и может привести к повторным покупкам или, наоборот, отказу от бренда.

Потребительское поведение можно классифицировать в зависимости от степени вовлеченности и рисков:

1. Рутинное поведение. Это поведение, характерное для покупок часто приобретаемых товаров, таких как продукты питания или бытовая химия, где потребитель не тратит много времени на принятие решения.

2. Задумчивое поведение. Здесь потребитель более активно анализирует возможные варианты, как, например, при покупке одежды или гаджетов.

3. Интуитивное поведение. В этом случае покупатель ориентируется на эмоции и ощущения, например, при покупке подарков или товаров роскоши.

4. Сложное поведение. Включает покупку высокоценных и важнейших товаров, например, недвижимости или автомобиля, когда потребитель тщательно анализирует все аспекты сделки.

С развитием технологий и интернета потребительское поведение претерпело значительные изменения. Все больше потребителей предпочитают покупать товары через интернет-магазины, что связано с удобством, возможностью сравнивать цены и огромным выбором, а также покупатели все чаще обращают внимание на экологичность продукции, соблюдение этических стандартов и социальных обязательств бренда. В свою очередь бренды и компании стараются предлагать товары и услуги, ориентированные на конкретные предпочтения и потребности каждого потребителя, используя аналитику данных.

В 2024 году сформировался ряд ключевых трендов в поведении потребителей, которые сильно повлияли на рынок и маркетинговые стратегии. Вот основные из них:

1. Устойчивость и осознанное потребление. Потребители всё больше ориентированы на бренды и продукты, которые подчеркивают свою экологичность, социальную ответственность и прозрачность.

2. Цифровизация и искусственный интеллект. Потребители активно используют цифровые инструменты для упрощения жизни — от покупок с помощью голосовых помощников до персонализированных рекомендаций, основанных на ИИ. В том числе растет интерес к чат-ботам, виртуальным консультантам и персонализированным предложениям.

3. Микро-моменты и мгновенные покупки. Потребители всё больше ориентируются на быстрые, удобные покупки с помощью мобильных устройств. Важно предложить им возможность купить товар "здесь и сейчас" через соцсети, приложения или QR-коды.

4. Гибридные и омниканальные покупки. Слияние онлайн и офлайн-опыта продолжает набирать популярность. Покупатели ожидают бесшовного перехода между каналами: например, заказать онлайн и забрать в магазине или наоборот — попробовать в магазине и заказать с доставкой.

5. Влияние социальных сетей и микро-инфлюенсеров. Потребители продолжают искать рекомендации и мнения в соцсетях, но тренд будет смещаться к микро-инфлюенсерам, чье влияние растет за счет более тесных и доверительных отношений с аудиторией.

6. Персонализация и эксклюзивность\*\*. Потребители хотят получать персонализированные предложения и уникальные продукты, что требует от брендов умения анализировать данные и адаптировать свои предложения под каждого пользователя.

Эти тренды отражают глобальные изменения в поведении потребителей, и для успешного бизнеса важно быть гибким и адаптировать свои стратегии под новые ожидания и предпочтения.

В 2025 году потребительские тренды будут продолжать развиваться, ориентируясь на технологические достижения, меняющиеся экономические условия и социокультурные изменения. Вот несколько ключевых направлений, которые, вероятно, будут актуальны:

1. Гиперперсонализация через искусственный интеллект (ИИ). В 2025 году технологии ИИ и машинного обучения будут достигать новых высот, позволяя компаниям предложить гиперперсонализированные продукты и услуги. «По прогнозам аналитиков Gartner, нейроинтерфейсы позволят улучшить когнитивные способности человека, что будет иметь огромный потенциал в трех основных областях: повышения квалификации, производительности и маркетинге. Например, с помощью нейроинтерфейсов бренды будут узнавать, что думают и чувствуют потребители». [2]

2. Гибридная реальность и метавселенные. С увеличением популярности метавселенных и дополненной реальности (AR), покупатели будут стремиться к более интерактивному и виртуальному потребительскому опыту. Это может включать покупки через виртуальные витрины, участие в виртуальных шоурумах и "примерку" товаров через AR-приложения.

3. Экологическая и социальная ответственность на новом уровне. В 2025 году устойчивость останется важным приоритетом, но с усилением требований к практическим действиям, а не только декларациям. Потребители будут требовать от брендов углеродной нейтральности, полной прозрачности в цепочках поставок и реализации инновационных решений для сокращения отходов. Экологичность будет интегрироваться в каждый аспект производства — от упаковки до доставки. Компании, которые смогут доказать свою устойчивость и вклад в борьбу с изменением климата, будут пользоваться преимуществом.

4. Гибкость в финансах и новые модели платежей. Развитие финансовых технологий (финтех) позволит потребителям больше ориентироваться на гибкие модели оплаты. Платежи будут адаптироваться к потребностям пользователей: большее распространение получат рассрочки, платежи по подписке и микроплатежи. Кроме того, будут продолжать развиваться цифровые валюты, что откроет новые возможности для глобальных и локальных транзакций.

5. Переосмысленные покупательские привычки: минимализм и сознательное потребление. С развитием устойчивых и экономически обоснованных моделей потребления, в 2025 году минимализм будет в тренде — люди будут склонны приобретать меньше, но более осознанно, выбирая товары, которые служат долго, могут быть перепроданы или переработаны. Это связано с ростом осознания потребностей в уменьшении потребительского следа и отходов.

Эти тренды предполагают, что потребители в 2025 году будут более привержены технологиям, более избирательны в выборе продуктов и услуг, а также всё больше ориентированы на этические и устойчивые практики, в том числе в финансовых и экологических вопросах.

Понимание потребительского поведения является ключевым для успешного ведения бизнеса. Анализ факторов, влияющих на выбор и покупку товаров, а также знаний о процессе принятия решения позволяет компаниям не только удовлетворить потребности своих клиентов, но и установить долгосрочные отношения с ними. В условиях быстро меняющегося рынка важно следить за новыми тенденциями и адаптировать маркетинговые стратегии под изменения в предпочтениях и ожиданиях потребителей.

### **Библиографический список**

1. Медведева О. С., Кардаш Д. Ю. Особенность потребительского поведения в условиях кризиса // Экономика и предпринимательство. 2018. №2 (91). С. 137–143.

2. Тренды 2025 года от Gartner: незримый ИИ и нейроинтерфейсы [Электронный ресурс]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/672b13649a79472e11999a48?from=copy> (дата обращения: 23.11.2024).

## СТРУКТУРИЗАЦИЯ ПОКОЛЕНИЯ Z ПО ПОВЕДЕНЧЕСКОМУ ТИПУ

**Щербакова О. Д.**

Научный руководитель: Ковалев А. И.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,  
[s.olga9075@gmail.com](mailto:s.olga9075@gmail.com)*

**Аннотация.** В статье рассмотрено содержание понятия «Поколение Z» с точки зрения различных поведенческих типов, определение особенностей каждого из них. Целью работы является изучение различных типов поведения индивидуумов поколения Z. Автор статьи пришел к следующим выводам, что данное поколение разнообразно по своему поведению и ценностям, и эти подгруппы не всегда взаимоисключающие.

**Ключевые слова:** *поведение, поведенческий тип, Поколение Z.*

## STRUCTURING GENERATION Z BY BEHAVIORAL TYPE

**Shcherbakova O. D.**

Scientific supervisor: Kovalev A. I.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,  
[s.olga9075@gmail.com](mailto:s.olga9075@gmail.com)*

**Abstract.** The article examines the content of the concept of "Generation Z" from the point of view of various behavioral types, defining the characteristics of each of them. The aim of the work is to study different types of behavior of individuals of generation Z. The author of the article came to the following conclusions that this generation is diverse in its behavior and values, and these subgroups are not always mutually exclusive.

**Keywords:** *behavior, behavioral type, Generation Z.*

«Теория поколений — это концепция, предполагающая, что каждое поколение людей имеет уникальные характеристики, ценности, убеждения и поведенческие особенности, которые определяются их социальной и исторической средой. Изучение теории поколений помогает нам лучше понять, как формируются и эволюционируют общественные представления и сменяются ценности из поколения в поколение». [2]

	Годы рождения
«Молчаливое поколение»	1928—1945
«Бумеры»	1946—1964
Поколение «X»	1965—1980
Поколение «Y» (миллениалы)	1981—1996
Поколение «Z» (центениалы)	1997—2012
Поколение «Альфа»	2013—?

*Рис. 1. Общепринятая классификация поколений по годам*

«Поколение Z это люди, родившиеся между 1997 и 2012 годами, которые сейчас составляют четверть населения. Поколение Z — это 2 миллиарда человек, чей среднегодовой доход будет на 50% выше, чем у представителей предыдущего поколения в их возрасте. Помимо более высоких доходов, поколение Z будет отличаться от предыдущих поколений значительно более высокой покупательной способностью. Согласно отчёту Nielsen, покупательная способность поколения Z в 2024 году оценивается примерно в 9,8 трлн долларов и вырастет до 12,6 трлн долларов к 2030 году». [1]

Зумер, отличается от предыдущих поколений рядом особенностей поведения, технологий и ценностей. Внутри этого поколения можно выделить несколько подгрупп по типу поведения:

1. Технооптимисты (или цифровые аборигены). Они активно используют технологические новинки, часто видят в них решение множества проблем. В интернете и социальных сетях чувствуют себя как рыба в воде, активно используют мобильные приложения, сервисы на основе ИИ, криптовалюты и блокчейн. Такие люди стремятся к максимальной интеграции технологий в повседневную жизнь и постоянно ищут инновации и новые возможности для личного и профессионального роста. Часто эта группа обладает высокой цифровой грамотностью и имеет привычку быстро адаптироваться к новым технологиям.

2. Экологически осознанные. Эта группа уделяет большое внимание вопросам экологии и устойчивого развития. Они стараются минимизировать свой экологический след, выбирают продукты с минимальным воздействием на природу и поддерживают экологичные бренды. Они занимаются активизмом, принимают участие в акциях по охране окружающей среды, осознанно потребляют, выбирают экологически чистые продукты.

3. Социально активные и инклюзивные. Поколение Z активно поддерживает идеи инклюзивности, равенства и прав человека, они открыты к различным культурам. Множество представителей этого подтипа активно участвуют в социальных движениях, борются за права человека, против расизма, сексизма и других видов дискриминации.

4. Медиаграмотные, но с критическим подходом. Эта подгруппа людей обладает высокой медиаграмотностью и способностью отличать подлинную информацию от фейков. Они скептически относятся к традиционным СМИ, но активно используют соцсети и независимые онлайн-источники. Такие люди внимательно фильтруют информацию, участвуют в дебатах, иногда придерживаются ироничного или критического подхода к тому, что происходит в обществе.

5. Ностальгирующие (поздний ретро-фетишизм). Несмотря на свое технологическое окружение, многие представители поколения Z проявляют интерес к культуре прошлого, особенно к 90-м и нулевым годам. Это может проявляться в ностальгии по видеоиграм, музыке, моде тех времен. Часто ищут в старых фильмах, музыке и играх «душу» прошлого, находят в них убежище от стрессов и неопределенности современности.

6. Прагматичные реалисты. Эта подгруппа более прагматична и ориентирована на материальные достижения, финансовую стабильность и карьерные успехи. Они осознают нестабильность экономики и глобальные вызовы, поэтому пытаются максимально адаптироваться. Их цель — это быстрый карьерный рост, часто выбирают профессии, которые обеспечат стабильный доход, и стремятся создавать долгосрочные финансовые планы.

7. Психологически зрелые (эмоциональные интеллекты). В последние годы наблюдается тенденция, когда представители поколения Z начинают уделять больше внимания психологическому здоровью, эмоциональному интеллекту и личностному росту. Они открыто обсуждают ментальные проблемы и активно развивают навыки эмоциональной устойчивости. Проводят много времени, работая над собой, посещают психологов, активно занимаются медитациями, йогой и другими способами улучшения психоэмоционального состояния.

8. Инфлюенсеры и создатели контента. Для этой подгруппы социальные сети и медиа — это не просто способ общения, а полноценная профессиональная деятельность. Многие представители этой группы занимаются созданием контента, продвижением продуктов и услуг, а также активно строят свои бренды на различных платформах. У них имеется высокая мотивация на успех и признание.

Эти группы, не являются жесткими категориями, и многие молодые люди могут сочетать в себе признаки нескольких типов. Однако данные поведенческие типы дают общее представление о том, как разные представители поколения Z воспринимают и взаимодействуют с окружающим миром.

### **Библиографический список**

1. Как поколение Z меняет традиционные финансы и финтех. [Электронный ресурс]. URL: <https://firecode.ru/blog/kak-pokolenie-z-menyaet-tradicionnye-finansy-i-finteh> (дата обращения: 23.11.2024).

2. Теория поколений: чем отличаются зумеры, бумеры, миллениалы, поколения X и альфа [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2024/03/01/teoriia-pokolenij-chem-otlichaiutsia-zumery-bumery-millennialy-pokoleniia-x-i-alfa.html> (дата обращения: 23.11.2024).

## ПЕРЕОРИЕНТАЦИЯ РОССИЙСКОЙ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ НА НОВЫЕ КАНАЛЫ СБЫТА И ЗАКУПОК В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ

**Юшеева В. Г.**

Научный руководитель: Соколова Е. Н.

Российский Новый университет, Москва, Россия, [vyusheeva@mail.ru](mailto:vyusheeva@mail.ru)

**Аннотация.** В данной научной статье проводится анализ текущей ситуации в сфере внешней торговли России, вызванной геополитическими изменениями и экономическими санкциями. Рассматриваются вызовы и возможности, связанные с переходом к новым каналам экспорта и импорта. Также исследуется динамика общего объема внешней торговли, анализируется структура экспорта и импорта, определяются ключевые торговые партнёры, оценивается влияние санкций на отрасли российской экономики и эффективность государственной политики, направленной на стимулирование новых торговых каналов.

**Ключевые слова:** *внешнеторговая деятельность, новые торговые партнёры, электронная коммерция, логистические цепочки, государственная поддержка экспорта, финансовая стабильность, рынки сбыта.*

## REORIENTATION OF RUSSIAN FOREIGN TRADE TO NEW SALES AND PROCUREMENT CHANNELS IN THE CURRENT ECONOMIC SITUATION

**Yusheeva V. G.**

Scientific supervisor: Sokolova E. N.

Russian New University, Moscow, Russia, [vyusheeva@mail.ru](mailto:vyusheeva@mail.ru)

**Abstract.** This scientific article analyzes the current situation in the sphere of Russia's foreign trade caused by geopolitical changes and economic sanctions. The challenges and opportunities associated with the transition to new export and import channels are considered. It also examines the dynamics of the total volume of foreign trade, analyzes the structure of exports and imports, identifies key trading partners, assesses the impact of sanctions on the sectors of the Russian economy and the effectiveness of government policies aimed at stimulating new trade channels.

**Keywords:** *foreign trade activities, new trade partners, e-commerce, logistics chains, state support for exports, financial stability, sales markets.*

В настоящее время внешняя торговля России продолжает сталкиваться с рядом вызовов, связанных с введением санкций, усложняющих торговые процессы и логистическими сложностями, увеличивающими время и стоимость перевозок.

За последние 3 года в отношении России вводились ограничения на экспорт и импорт. Из России запретили ввозить железо, уголь, нефть и нефтепродукты, а также товары, которые приносят государству значительный доход, — древесину, цемент, удобрения, морепродукты и алкоголь [1].

На что Россия также самостоятельно отвечала собственными внутренними ограничениями. Одним из них, например, является Постановление от 23 декабря 2023 г. № 2285 Правительства РФ [2] на экспорт: «Экспортное ограничение распространяется в том числе на технологическое, медицинское оборудование, сельхозтехнику, электрическую аппаратуру, турбины, ядерные реакторы...»

Важное значение для качества внешней торговли играли ограничения, связанные с

транспортировкой грузов. Так, например, закрытие воздушного пространства для российских авиакомпаний в ряде стран усложняет доставку грузов и повышает стоимость логистики. Отказ некоторых судоходных компаний от обслуживания российских портов привел к перебоям в поставках и удлинению маршрутов. А отказ страховых компаний от страхования судов и грузов, следующих в Россию, увеличил риски и затраты на перевозку.

Ограничения также коснулись и финансовой сферы деятельности российских организаций. Так, например, они столкнулись с затруднениями в получении кредитов от западных банков, что ограничивает возможности инвестирования в новые проекты и развитие внешней торговли.

И, конечно, на этом фоне в инвестиционной деятельности наблюдался отток иностранных инвестиций из России, сократились объемы вложений в новые производства и технологии. Так, например, крупным инвестиционным оттоком в банковской сфере было отключение крупнейшего российского банка Сбербанк от международной платежной системы SWIFT, что ограничило его возможности для международных операций.

В автомобильной сфере некоторые крупные производители ухудшили условия производства машин на территории России. Французский автопроизводитель Renault вышедший из совместного предприятия «АвтоВАЗ» и продавший свои акции государству, оставил российское производство без доступа к технологиям и финансированию. Японский автопроизводитель Nissan также вышедший из российского рынка, прекратил производство автомобилей на заводе в Санкт-Петербурге. Японская компания Toyota также остановила производство на заводе в Санкт-Петербурге, отказавшись от инвестиций в российский автопром.

Таким образом, мы наблюдаем, что в различных отраслях экономики происходило воздействие внешних факторов, что, в свою очередь, затрудняло внешнеторговый оборот. Эти условия приводят к необходимости поиска новых каналов сбыта и закупок. В качестве перспективных направлений можно выделить актуальное и продолжающееся расширяться развитие электронной торговли, включая платформы B2B и B2C, онлайн-рынки и торговые агрегаторы. Также разрабатывается множество государственных программ, направленных на поддержку торговых хабов в различных странах, особенно в Азии и Африке.

Так, на саммите БРИКС в России в 2024 году, помимо 10 стран, которые ранее формировали объединение (Бразилия, Россия, Индия, Китай, ЮАР, Иран, Саудовская Аравия, ОАЭ, Египет и Эфиопия), была предложена новая категория государств, получивших статус «страны — партнёры БРИКС». В эту категорию вошли 13 государств: Алжир, Белоруссия, Боливия, Вьетнам, Индонезия, Казахстан, Куба, Малайзия, Нигерия, Таиланд, Турция, Уганда и Узбекистан.

Углубление экономического сотрудничества между странами-участниками объединения позволит нарастить объёмы экспорта и импорта. Для успешной переориентации внешней торговли необходимо преодолеть ряд препятствий, предстоящих при горизонтальном расширении рынка, таких как обновление логистических цепочек, создание необходимого нового нормативно-правового регулирования торговли в современных условиях увеличившихся каналов сбыта.

Меры по преодолению препятствий включают:

1. Увеличение финансирования государственных программ поддержки экспорта и развития электронной коммерции.
2. Упрощение таможенных процедуры и создание единую платформу для всех участников внешнеэкономической деятельности.
3. Разработка собственной электронной торговой площадки для международной торговли и улучшения системы международных платежей.

Переориентация внешней торговли на новые каналы сбыта и закупок является ключевой задачей для преодоления последствий санкций и обеспечения устойчивого экономического роста. Для успешного решения этой задачи необходим комплексный подход, включающий государственную поддержку, частные инициативы и международное сотрудничество.

Проведя анализ статистических данных о внешнеторговом обороте России с другими странами, мы видим, что общий объем внешнеторгового оборота России в 2023 году составил \$710,2 млрд. [3]. По сравнению с 2022 годом, в котором он составил \$847,8 млрд, наблюдается снижение на 16,2 %.

В результате введения санкций против России произошло снижение объёмов торговли с традиционными партнёрами в Европе и США. Так, экспорт из России в Европу в 2023 году сократился на 68% до 84,9 млрд долларов, а в США — на 40,4% до 12,2 млрд долларов. В то же время экспорт в Азию вырос на 5,6% до 306,6 млрд долларов.

Импорт в Россию из Европы в 2023 году снизился на 12,3% до 78,5 млрд долларов, из США — на 11% до 15 млрд долларов. В то же время импорт из Азии вырос на 29,2% до 187,5 млрд долларов.

Экспорт из России в Африку в 2023 году вырос на 42,9% до 21,2 млрд долларов, а импорт из Африки — на 8,6% до 3,4 млрд долларов.

Экспорт из России в Океанию в 2023 году практически прекратился, снизившись на 97,5% до 0,3 млрд долларов. Импорт в Россию из Океании также сократился на 58,2% до 0,2 млрд долларов.

Говоря о структуре внешнеторгового оборота по странам, в рамках Восточного экономического форума (ВЭФ-2024) заместитель руководителя Федеральной таможенной службы (ФТС) РФ Владимир Ивин, назвал основными торговыми партнерами России в 2023 году Китай, Турцию и Индию, а также страны ЕАЭС, Казахстан и Республика Беларусь [4, 5]. В 2023 году доля внешнеторгового оборота России с Китаем составил 240 140,99 млн долларов. Это составляет 33,81% от общего внешнеторгового оборота России. \* [По данным сайта Тренд Экономика [6].

Внешнеторговый оборот с Турцией равен 56 506,17 млн долларов – 7,96 %. Внешнеторговый оборот с Индией составил 71 128,63 млн долларов – 10,02 %. Внешнеторговый оборот с Казахстаном составил 25 980,39 млн – 3,66%. Торговый оборот России со странами БРИКС вырос в 2023 году до \$294 000 млн – 41,40% (табл. 1.) [7].

Таблица 1

**Данные по торговому обороту**

Страна	Торговый оборот в 2022 году, млн \$	Доля, 2022 год, %	Торговый оборот в 2023 году, млн \$	Доля, 2023 год, %
Китай	190 271,62	22,37	240 111,46	33,81
Турция	68 191, 74	8,02	56 506,17	7,96
Индия	43 555,42	5,12	71 128,63	10,02
Казахстан	26 123,40	3,07	25 980,39	3,66
БРИКС	230 000,00	27,04	294 000,00	41,40

Торговый оборот стран с Россией в 2022, 2023 годах и его доля в общем внешнеторговом обороте России в 2022, 2023 годах (69,200 млн долл., 710 200 млн долл. соответственно). Торговый оборот Брикс и России в 2022 году [8].

Анализ данных о внешнеторговом обороте Российской Федерации за 2023 год демонстрирует значительную трансформацию торговых потоков, обусловленную, прежде всего, геополитической ситуацией и введенными санкциями. Общее снижение объёма внешней торговли на 16,2% до 710,2 млрд долларов США свидетельствует о существенном воздействии на российскую экономику.

Наиболее ярко проявилось это воздействие в торговле с Европой. Резкое снижение экспорта в Европу на 68% (до 84,9 млрд долларов США) говорит о практическом разрыве традиционных торговых связей. Снижение импорта из Европы на 12,3% (до 78,5 млрд долларов США) менее значительно, что указывает на более высокую устойчивость российского импорта к санкциям, возможно за счет наличия запасов или переориентации на других поставщиков.

В отличие от Европы, наблюдается значительный рост торговли с Азией. Увеличение экспорта в Азию на 5,6% (до 306,6 млрд долларов США) и импорта на 29,2% (до 187,5 млрд долларов США) подтверждает успешную переориентацию российской торговли на восточные рынки. Эта тенденция подкрепляется ростом экспорта в Африку на 42,9% (до 21,2 млрд долларов США), демонстрируя поиск новых торговых партнеров. Однако, резкое падение экспорта в Америку (на 40,4%, до 12,2 млрд долларов США) подтверждает усиление геополитического давления.

Анализ товарной структуры подчеркивает особую зависимость российского экспорта от сырьевых товаров. Значительное снижение экспорта минеральных продуктов (на 33,6%), металлов (на 15,1%), химической продукции (на 35,2%) и других промышленных групп свидетельствует о серьезном воздействии санкций на промышленный сектор. Устойчивость продемонстрировал только экспорт продовольственных товаров и сельскохозяйственного сырья (рост на 4,3%), что указывает на возможности развития этого сектора в новых условиях. В импорте наблюдается рост по некоторым позициям, прежде всего, машин, оборудования и транспортных средств (рост на 24,1%), что может быть связано с попытками замещения импорта из Европы товарами из других регионов. Однако снижение импорта продовольствия (на 1,7%) и химической продукции (на 2,4%) указывает на сложности в обеспечении внутреннего рынка некоторыми видами товаров. Практически полное исчезновение торговли с Океанией также подтверждает общую тенденцию к перестройке торговых связей.

В целом, данные за 2023 год демонстрируют значительные изменения во внешнеторговом обороте России, характеризующиеся резким снижением торговли с Европой и ростом торговли с Азией и Африкой. Говоря о роли государственной политики в стимулировании экспорта и импорта через новые каналы, можно выделить следующее.

В настоящее время Российская Федерация использует различные инструменты для стимулирования экспорта и импорта. В частности, был создан Центр поддержки экспорта (ЦПЭ) — государственный институт поддержки несырьевого экспорта. Его основная задача — оказание помощи компаниям, которые определились с целевым рынком, имеют высокую степень готовности к экспорту или уже осуществляют поставки своей продукции на зарубежные рынки и заинтересованы в поиске новых каналов сбыта.

Услуги ЦПЭ доступны для компаний, работающих с 16 странами: Азербайджаном, Арменией, Беларусью, Вьетнамом, Египтом, Индией, Ираном, Казахстаном, Киргизией, Китаем, ОАЭ, Саудовской Аравией, Таджикистаном, Таиландом, Турцией и Узбекистаном. Услуги предоставляются бесплатно.

Переориентация внешней торговли на новые каналы сбыта и закупок является ключевой задачей для преодоления последствий санкций и обеспечения устойчивого экономического роста. Для успешного решения этой задачи необходим комплексный подход, включающий государственную поддержку, частные инициативы и международное сотрудничество.

### **Библиографический список**

1. Постановление Правительства РФ от 23 декабря 2023 г. № 2285 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации» // Правовая справочно-информационная система «Гарант»
2. Детальная проверка контрагентов [Электронный ресурс] // URL: [https://focus.kontur.ru/site/news/50868-vse\\_sankcii\\_protiv\\_rossii\\_za\\_2\\_goda](https://focus.kontur.ru/site/news/50868-vse_sankcii_protiv_rossii_za_2_goda). (дата обращения: 29.09.2024)
3. ФТС за 10 месяцев увеличила перечисления в бюджет почти в 1,5 раза [Электронный ресурс] // URL: <https://www.interfax.ru/business/945632>
4. Профицит торгового баланса России в 2023 году сократился на 58,5%, ов [Электронный ресурс] // URL: <https://www.interfax.ru/business/945632>
5. Китай, Турция и Индия стали основными торговыми партнерами в 2023 году

[Электронный ресурс] // URL: <https://rg.ru/2024/03/21/kitaj-turciiia-i-indiia-stali-osnovnymi-torgovymi-partnerami-v-2023-godu.html?clckid=8aacc5ff>

6. Замглавы ФТС рассказал о товарообороте с партнерами из Китая и Индии в [Электронный ресурс] // URL: <https://iz.ru/1753455/2024-09-04/zamglavy-fts-rasskazal-o-tovarooborote-s-partnerami-iz-kitaia-i-indii?clckid=f91413d7>

7. Портал открытых данных [Электронный ресурс] // URL: <https://clck.ru/3Evbqt>  
<https://trendeconomy.ru/>

8. Росконгресс в Турции расскажет о потенциале РФ для инвесторов [Электронный ресурс] // URL: <https://tass.ru/ekonomika/20417853>

9. Оборот внешней торговли РФ со странами БРИКС увеличился до рекордных 230 млрд долларов [Электронный ресурс] // URL: <https://centralasia.news/23290-oborot-vneshnej-torgovli-rf-so-stranami-briks-uvelichilsja-do-rekordnyh-230-mlrd-dollarov.html>

## СЕКЦИЯ 2. ОЦЕНКА БИЗНЕСА И КОРПОРАТИВНЫЕ ФИНАНСЫ

Научная статья  
УДК 336.027

### МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ РЫНОЧНОЙ СТОИМОСТИ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ (ТТК)

**Асафова М. С.**

Научный руководитель: Шеремета С. В.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, [m-asafova@bk.ru](mailto:m-asafova@bk.ru)*

**Аннотация.** В настоящее время телекоммуникационный рынок характеризуется быстрыми технологическими изменениями, что создает высокую степень неопределенности и требует модернизации подходов к оценке рыночной стоимости телеком компаний с учетом специфики их деятельности, ведь существующие модели оценки часто оказываются недостаточно эффективными.

**Ключевые слова:** *оценка бизнеса, рыночная стоимость бизнеса, телекоммуникационные компании, методы оценки телекоммуникационных компаний.*

### A MODEL FOR ESTIMATING THE MARKET VALUE OF TELECOMMUNICATIONS COMPANIES (TTK)

**Asafova M. S.**

Scientific supervisor: Sheremeta S. V.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, [m-asafova@bk.ru](mailto:m-asafova@bk.ru)*

**Abstract.** Currently, the telecommunications market is characterized by rapid technological changes, which creates a high degree of uncertainty and requires modernization of approaches to assessing the market value of telecom companies, taking into account the specifics of their activities, because existing valuation models often turn out to be insufficiently effective.

**Keywords:** *business valuation, business market value, telecommunications companies, methods of valuation of telecommunications companies.*

Зарождение оценочной деятельности в России началось в 19 веке. Особое влияние на ее развитие оказала потребность страны в оценке недвижимости после отмены крепостного права в 1861 году. В это время в России возникла необходимость в проведении кадастровых работ. Имущественные отношения стали вызывать интерес у государства, ведь они являлись предметом налогообложения, посредством которого формировался бюджет. Также в советское время оценочная деятельность применялась для оценки ущерба в результате различных чрезвычайных ситуаций. Но в период с 1917 по 1991 гг. методики оценки были упрощенными и основывались на государственных стандартах. Профессиональные организации оценщиков не существовали.

С переходом к рыночной экономике появилась острая необходимость в профессиональной оценочной деятельности, которая преимущественно была связана с приватизацией государственного имущества, также продолжал развиваться рынок недвижимости, расширялись кредитные и страховые продукты. В связи с этим в 1990-х годах начали появляться первые

нормативно-правовые акты, а в 1998 году Государственной Думой был принят Федеральный закон «Об оценочной деятельности в Российской Федерации» от 29.07.1998 N 135-ФЗ [1], которой регулирует оценочную деятельность по настоящее время.

В соответствии с данным Федеральным законом «под оценочной деятельностью понимается профессиональная деятельность субъектов оценочной деятельности, направленная на установление в отношении объектов оценки рыночной, кадастровой, ликвидационной, инвестиционной или иной предусмотренной федеральными стандартами оценки стоимости».

Среди экономистов, которые занимались исследованием сущности оценочной деятельности в России можно выделить Григорьева В.В. В своей работе он рассматривал оценку стоимости действующего предприятия, под которой понимал «процесс оценки стоимости предприятия как единого функционирующего комплекса, приносящего прибыль» [3]. Эскиндаров М.А. в своей работе также связывал оценку стоимости бизнеса с «оценкой стоимости функционирующей организации, владеющей определенным имуществом, финансовым и человеческим капиталом и использующей предпринимательскую инициативу собственников и топ-менеджеров организации» [5].

Рассмотрев различные подходы к сущности оценочной деятельности в России, можно заметить, что данное понятие как в нормативно-правовых актах, так и в экономических работах применяется совокупно для предприятий всех видов деятельности, поэтому не учитывает отраслевые особенности бизнеса.

Телекоммуникационные компании — это сложные организации с большим количеством разнообразных активов, которые трудно оценить с использованием единого подхода, что свидетельствует о наличии в их деятельности специфических черт, которые отличают её от других отраслей экономики. Стандартное определение рыночной стоимости нуждается в усовершенствовании для отражения уникальных особенностей телекоммуникационного сектора. В связи с этим было сформировано понятие оценки рыночной стоимости телекоммуникационного бизнеса, которая включает в себя процесс определения наиболее вероятной цены, по которой данный бизнес мог бы быть продан на открытом и конкурентном рынке в условиях добровольной сделки между хорошо информированными и независимыми сторонами, с учетом специфических факторов телекоммуникационной отрасли.

Исходя из отчета российского рынка телекоммуникаций за 2023 год, подготовленного аналитическим агентством «ТМТ Консалтинг» [6], можно заметить, что объем российского рынка телекоммуникаций составил 1,921 трлн. руб., таким образом, увеличившись на 5% по сравнению с его объемом в 2022 году. При этом за весь исследуемый период динамика рынка телекоммуникационного бизнеса в России имела положительный тренд, а его объемы увеличились на 13%.

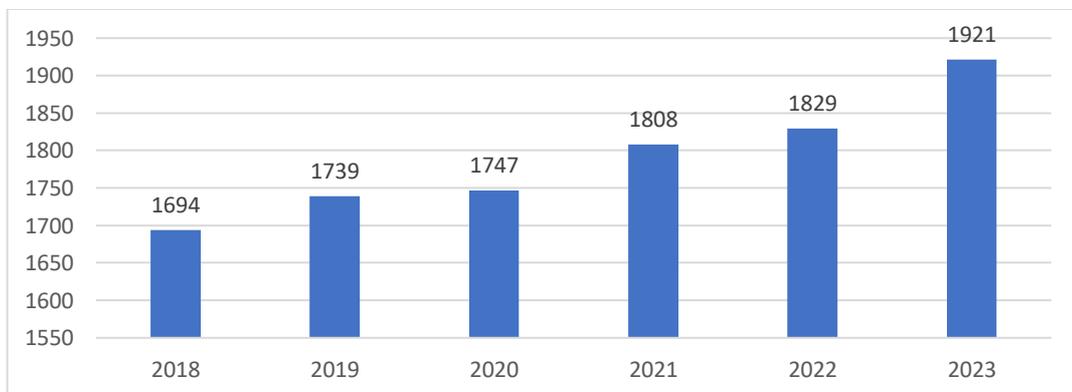


Рис. 1. Динамика доходов телеком бизнеса РФ за период 2018-2023 гг., млрд. руб.

Исходя из рисунка 2 по большей части на положительную динамику телекоммуникационного рынка в 2023 году оказал рост мобильной связи на 7,2%, при этом по итогам рассматриваемого периода на его объем пришлось 61% от доходов отрасли в

совокупности [6]. Также на 2023 год телекоммуникационной отрасли удалось улучшить показатели таких сегментов своей деятельности, как интернет-доступ, фиксированная телефония и межоператорские услуги.

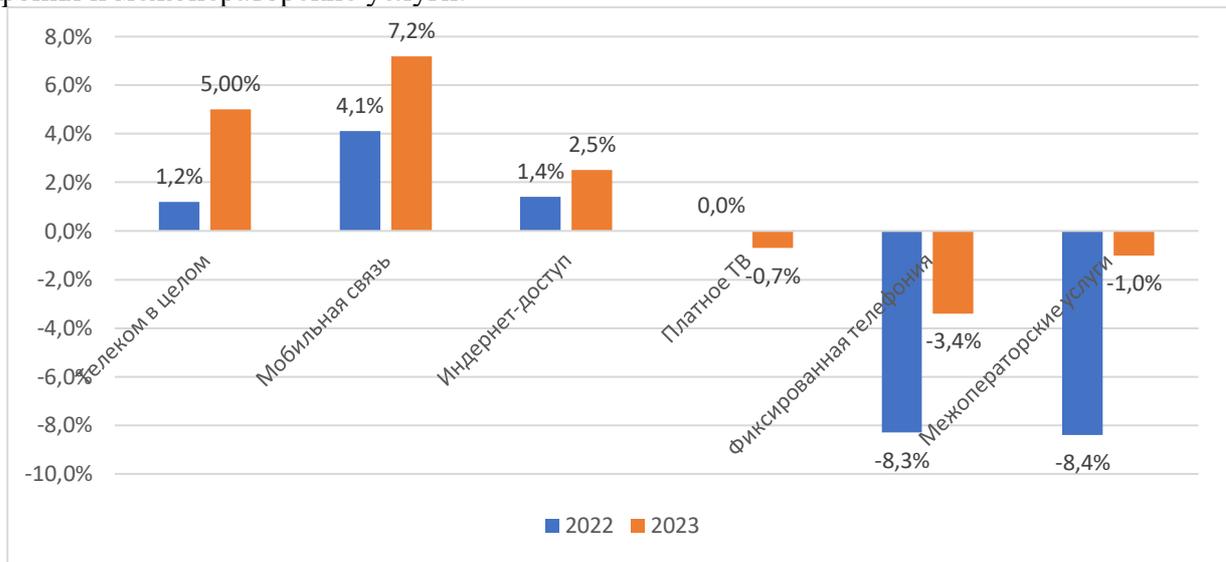


Рис. 2. Динамика структуры телеком рынка РФ за 2022 и 2023 гг.

Специфичность телекоммуникационного рынка заключается в том, что доходы данной отрасли напрямую зависят от проникновения абонентов по каждой услуге. Например, по итогам 2023 года проникновение по мобильной связи составило 176%, при этом общее число активных SIM-карт увеличилось на 1,2%. Данный рост произошел преимущественно за счет предоставления операторами своим абонентам конвергентных пакетов, которые помимо мобильной связи включают услуги интернета и телевидения. Также на рост доходов оказало влияние увеличение объема трафика на 15%, в том числе за счет корпоративных пользователей и рынка международного роуминга.

В 2023 году проникновение широкополосного доступа в интернет (ШПД) составило 54%, при этом общее число абонентов возросло на 2,2%, данный рост объясняется строительством сетей в частном секторе и пригородах крупных городов. Рост доходов на 2,5% произошел преимущественно за счет роста тарифов и увеличения доли подключений конвергентных пакетов услуг.

Стоит отметить, что в 2023 году число абонентов по услугам платного телевидения сократилось на 0,03% в связи с тенденцией по отказу абонентов от данных услуг по причине экономии средств и переходу к различным цифровым видеосервисам. При этом доходы по данной услуге имели отрицательную динамику несмотря на то, что наблюдается рост тарифов, ведь за счет проведения операторами акций, направленных на удержание абонентов телевидения, выручка снижается. На доходы от реализации услуг по платному телевидению оказывает негативное влияние увеличение доли пользователей с комплексным пакетом услуг, но на общую выручку телеком бизнеса данный фактор оказывает положительное воздействие.

Также в 2023 году наблюдается сокращение доходов от телефонной связи на 3,4% в связи с низким задействованием, равным 17%, при этом количество абонентов данной услуги уменьшилось на 1,5 млн. руб. или на 8,4% по причине повсеместного отказа пользователей от домашних телефонов.

Таким образом, на стоимость телекоммуникационных компаний, а, следовательно, и на объем выручки оказывают влияние доходы от их основных услуг – мобильной связи, ШПД, телевидения, телефонии. Причем мобильная связь является мощным инструментом развития телекоммуникационной отрасли.

На настоящий момент существует три основных подхода к оценке стоимости бизнеса: доходный, сравнительный и затратный, каждый из которых обладает определенным набором

методов оценки. Но при этом не существует одной универсальной модели, которая оценивает рыночную стоимость телеком бизнеса. Выбор подхода и советуемого ему метода зависит от конкретных целей оценки, доступной информации и отраслевых особенностей компании.

При оценке рыночной стоимости телекоммуникационных компаний зачастую используется доходный подход, а именно метод дисконтированных денежных потоков. Данный подход оценивает стоимость компании как текущую стоимость будущих денежных потоков, которые дисконтированы по ставке, учитывающей риск инвестиций.

При оценке телекоммуникационных компаний методом дисконтирования денежных потоков необходимо учитывать влияние ряда факторов, к которым можно отнести конкуренцию на рынке, технологические изменения, новшества, нормативно правовые аспекты, капитальные затраты и рост абонентской базы.

На настоящий момент в России существует четыре крупные телекоммуникационные компании, между которыми возникает интенсивная конкуренция, они образуют «большую четверку», в которую входят «Ростелеком», МТС, «Мегафон» и «Вымпелком».

Инновации являются важнейшим фактором роста телекоммуникационных компаний и от того, насколько в компании развиты современные технологии, зависит ее абонентская база, а, следовательно, ее рыночная стоимость.

В настоящее время в России активно происходит переход от медных линий к оптическим сетям, причем динамика перехода неравномерна по всей стране, ведь города с высокой численностью имеют большую степень проникновения оптических сетей по сравнению с сельскими районами. Крупные телекоммуникационные компании реализуют в своей деятельности инвестиционные строительные проекты, направленные на модернизацию инфраструктуры, что является фактором роста для их деятельности.

Также телеком сектор активно развивает 5G сети, которые обладают более высокой пропускной способностью со сравнения с 4G и открывают новые возможности для пользователей. Несмотря на то, что данное технологическое новшество требует значительных инвестиций для телекоммуникационных компаний, оно является достаточно прибыльным за счет проведения организациями активных маркетинговых компаний.

В настоящий момент действует Федеральный закон "О связи" от 07.07.2003 N 126-ФЗ [1], который регулирует деятельность ТТК. Стоит отметить, что в 2024 году Государственной Думой был принят Федеральный закон от 06.04.2024 № 67-ФЗ "О внесении изменений в статью 6 Федерального закона "О связи" и Жилищный кодекс Российской Федерации", в соответствии с которым была «отменена плата за размещение оборудования общего имущества собственников помещений в многоквартирных домах для операторов» [2]. Таким образом, данный фактор способствует снижению капитальных затрат ТТК.

Ключевым показателем телекоммуникационной отрасли выступает средний доход на одного пользователя (ARPU), который рассчитывается как отношение общей выручки к количеству активных пользователей. Данный показатель помогает выявить прибыльность каждого пользователя, степень эффективности ценовой политики, маркетинга, продаж, при этом высокий ARPU указывает на лояльность клиентов, а низкий ARPU сигнализирует на проблемы с удержанием клиентов и низкую привлекательность услуг. Для расчета стоимости бизнеса доходным подходом ARPU используется с целью прогнозирования доходов.

Таким образом, оценка рыночной стоимости ТТК доходным подходом учитывает многие специфические факторы, влияющие на отрасль телекоммуникаций, что позволяет сделать более точный прогноз на долгосрочную перспективу, но при этом данный подход наиболее чувствителен к изменениям ставки дисконтирования.

Сравнительный подход в оценке рыночной стоимости телеком бизнеса используется реже, но имеет место быть, причем с учетом спецификации рассматриваемой отрасли наиболее целесообразно применять метод сделок. Данный метод позволяет оценить стоимость компании с помощью ее сравнения с компаниями-аналогами. Для его расчета используется произведения показателей компанией-аналогов, отражающих прибыль, на соответствующий им мультипликатор.

В настоящее время для наиболее эффективного управления стоимостью компании применяются показатели, отражающие взаимосвязь абонентской базы и стоимости оператора. Ключевым показателем в данном подходе выступает рассматриваемый ранее ARPU. Помимо прогнозирования денежного потока он позволяет сравнивать эффективность компании с конкурентами на рынке. Кроме рассматриваемого показателя важно учитывать применительно к отрасли количество абонентов на конец периода, их прирост и отток за период. Также в телекоммуникационной отрасли базой для сравнения с компаниями-аналогами выступают такие показатели как «среднее время разговора на клиента (MOU), средняя цена минуты (ARPM), средние затраты на привлечение клиента (SAC), средние затраты на удержание клиента (SRC)» [4].

Таким образом, сравнительный подход может быть применим к телекоммуникационным компаниям, ведь информация о сделках представлена в открытом доступе, но достаточно сложно найти аналоги, которые по характеристикам полностью бы соответствовали оцениваемой компании.

Заключительный затратный подход практически не применяется к телеком-бизнесу, но при этом его рыночную стоимость возможно оценить методом стоимости чистых активов. Данный метод предполагает оценку стоимости компании как разницу между рыночной стоимостью активов и обязательств. Телекоммуникационные компании зачастую обладают значительной долей нематериальных активов, из них можно выделить бренд компании, ее клиентскую базу, лицензии, соглашения, доступ к частотам, каналам и т.д., что свидетельствует о нецелесообразности применения рассматриваемого метода по отношению телекоммуникационной отрасли. Данный факт подтверждается тем, что оборудование ТТК подвержено достаточно сильному износу, поэтому итоговая стоимость, рассчитанная методом чистых активов, будет коррелировать с реальной стоимостью компании и не будет отражать ее будущие возможности.

Таким образом, рассмотрев основные подходы к оценке рыночной стоимости телекоммуникационных компаний, можно сделать вывод о том, что рационально применять метод дисконтирования денежных потоков, который как прогнозирует будущие денежные потоки, так и учитывает специфику телеком-бизнеса за счет влияния отраслевых факторов на объем выручки компании.

### **Библиографический список**

1. Федеральный закон от 07.07.2003 г. № 126-ФЗ «О связи» // Правовая справочно-информационная система «Консультант плюс».
2. Федеральный закон от 06.04.2024 г. № 67-ФЗ «О внесении изменений в статью 6 Федерального закона «О связи» и Жилищный кодекс Российской Федерации» // Правовая справочно-информационная система «Консультант плюс».
3. Григорьев В. В. Оценка стоимости бизнеса: основные подходы и методы. М. : Русайнс, 2024. 335 с.
4. Тлакадугов А. А. Особенности оценки стоимости телекоммуникационных компаний // Экономика и предпринимательство. 2020. № 7(120). С. 1205-1208.
5. Эскиндаров М. А., Федотова М. А., Атабиева Н. А. Оценка стоимости бизнеса. М. : КноРус, 2024. 319 с.
6. Российский рынок телекоммуникаций: итоги 2023 года [Электронный ресурс] // Официальный сайт ТМТ Колсалтинг. URL: <http://tmt-consulting.ru/npravleniya/telekommunikacii/tmt-rejting-rossijskij-rynok-telekommunikacij-predvaritelnye-itogi-2023-goda/> (дата обращения: 03.12.2024).

## ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ КОМПАНИИ И ПУТИ ИХ ОПТИМИЗАЦИИ

**Бады Э. Д.**

Научный руководитель: Симонова Н. Ю.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,*  
[bady.eviana@mail.ru](mailto:bady.eviana@mail.ru)

**Аннотация.** В данной статье рассматривается концепция «денежного потока» и его важность для бизнеса. Также в работе рассматриваются виды денежных потоков в разрезе различных видов деятельности компании. С применением горизонтального анализа проведена оценка движения денежных средств, в ходе которого были выявлены существующие проблемы и предложены мероприятия для их оптимизации.

**Ключевые слова:** *денежный поток, денежные средства, пути оптимизации, управление денежными потоками, оттоки, притоки.*

## CASH FLOW OF THE COMPANY AND WAYS TO OPTIMIZE IT

**Bady E. D.**

Scientific supervisor: Simonova N.Y.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,*  
[bady.eviana@mail.ru](mailto:bady.eviana@mail.ru)

**Abstract.** This article discusses the concept of ‘cash flow’ and its importance for business. The article also considers the types of cash flows in the context of various activities of the company. Using horizontal analysis, the cash flow has been assessed, in the course of which the existing problems have been identified and measures for their optimization have been proposed.

**Keywords:** *cash flow, cash funds, ways of optimization, cash flow management, outflows, inflows.*

Одной из важнейших экономических проблем России в современных реалиях является неспособность ряда организаций эффективно управлять денежными потоками. Это приводит к нехватке денежных средств, в результате чего замедляется финансово-хозяйственная деятельность организаций.

В научно-исследовательской среде есть целый ряд определений понятия «денежный поток». Например, И. А. Бланк определяет его как сумму денежных поступлений и выплат, которые распределены по определённым временным интервалам в течение анализируемого периода и возникают в результате предпринимательской деятельности, поэтому величина денежного потока зависит от таких факторов, как время, риск и ликвидность [3].

Г. В. Савицкая рассматривает денежный поток в качестве непрерывного перемещения денежных средств с течением времени [2].

По мнению Б. Коласса, известного специалиста по управлению из Западной Европы и профессора Университета Париж-Дофин, денежный поток — это разница между денежными поступлениями и расходами, которые возникают в результате одной или нескольких операций [3].

Таким образом, денежный поток компании (cash-flow) — это термин, используемый в финансовом анализе для описания финансовых бизнес потоков за конкретный временной интервал.

Финансовый менеджмент компании необходим для того, чтобы компания могла своевременно отвечать по своим текущим обязательствам, выявить и снизить финансовые

риски, иными словами, эффективное управление помогает избежать кассовых разрывов и финансовых затруднений, что снижает риски банкротства. Таким образом, управление денежными потоками является ключевым аспектом финансового менеджмента, который способствует устойчивому развитию компании.

В соответствии с Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 02 февраля 2011 года №11н, который утвердил Положение о бухгалтерском учёте «Отчет о движении денежных средств» (ПБУ 23/2011), все денежные потоки организации можно разделить на три категории: потоки от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности [1].

Денежные потоки, возникающие в результате обычной хозяйственной деятельности, приносящей прибыль, классифицируются как потоки от основной деятельности. Они связаны с получением прибыли или убытка от реализации товаров и услуг.

Инвестиционные потоки образуются в результате сделок по приобретению, созданию или выбытию внеоборотных активов. Они отражают изменения в структуре основных средств и прочих инвестиций.

Финансовые потоки возникают при привлечении финансирования как в форме долга, так и через акционерный капитал. Эти потоки приводят к изменениям в соотношении собственного и заёмного капитала.

Для более наглядного понимания процесса управления и анализа денежных потоков, можно рассмотреть конкретный пример — ПАО «Сургутнефтегаз», занимающееся поиском и добычей углеводородов в различных нефтегазовых провинциях Российской Федерации [5].

Таблица 1

**Горизонтальный анализ ПАО «Сургутнефтегаз» за 2021-2023 гг. млрд. руб. [5]**

Показатель	2021	2022	2023	Абсолютные изменения		Темпы прироста/снижения	
				2022 к 2021	2023 к 2022	за 2022	за 2023
Поступления - всего	2 075	2 648	2 687	572	40	27,6	1,5
в т. ч.							
от текущих операций	1 955	2 530	2 397	574	-132	29,4	-5,2
от инвестиционных операций	120	118	290	-2	172	-1,7	145,9
от финансовых операций	0	0	0	0	0	0,0	0,0
Платежи - всего	1 930	903	2 678	-1 028	1 776	-53,2	196,7
в т. ч.							
от текущих операций	1 491	199	1 996	-1 292	1 798	-86,7	904,0
от инвестиционных операций	367	646	650	279	4	75,9	0,6
от финансовых операций	72	58	31	-15	-26	-20,3	-45,3
Сальдо денежных потоков от текущих операций	1 835	2 412	2 107	576	-305	31,4	-12,6
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	-247	-528	-360	-281	168	113,7	-31,8
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	-72	-58	-31	15	26	-20,3	-45,3
Сальдо денежных потоков за отчетный период	145	1 745	9	1 600	-1 736	1 103,1	-99,5

Результаты горизонтального анализа дают возможность выявить ключевые проблемы ПАО «Сургутнефтегаз» в сфере финансово-экономического управления субъектом хозяйствования, а также предложить ряд мероприятий для их оптимизации.

**Проблемы денежного потока ПАО «Сургутнефтегаз» и пути их оптимизации**

<b>Проблемы</b>	<b>Пути оптимизации</b>
В 2023 году наблюдается падение сальдо от текущих операций на 12,6% по сравнению с 2022 годом, что указывает на нестабильность основных операционных активов	Провести глубокий анализ затрат и выявить неэффективные расходы. Реализовать программы по снижению операционных затрат, которые могут помочь улучшить сальдо от текущих операций, например, внедрение lean-принципов
Снижение поступлений на 5,2% показывает, что доходы от текущих операций не справляются с обязательствами	Разработать и реализовать стратегии по увеличению доходов от текущих операций, например, внедрение новых продуктов, улучшение маркетинговых стратегий или расширение клиентской базы через партнерства и сотрудничества
В 2023 году платежи по текущим операциям составляют 1 996 млрд. Руб., что более чем в два раза выше, чем поступления от текущих операций	Оптимизировать управление рабочим капиталом. Также можно повысить эффективность инкассации дебиторской задолженности, которая может способствовать снижению расходов и увеличить доступных денежных средств.
Несмотря на значительное увеличение поступлений от инвестиционных операций в 2023 году, была негативная динамика в предыдущих годах, что может указывать на недостаточный контроль над инвестициями	Увеличить контроль и анализ инвестиционных проектов. Внедрить системы мониторинга эффективности инвестиций и определения приоритетных направлений для вложений, которые могут помочь стабилизировать и повысить поступления от инвестиционных операций
Сальдо денежных потоков за отчетный период также негативное, что говорит о недостаточной эффективности работы	Реализовать комплексную стратегию управления денежными потоками, что включает тщательное планирование казначейства, управление ликвидностью и использование прогнозирования для оценки будущих потребностей. Также важно иметь резервный фонд для покрытия непредвиденных расходов.

Реализация этих мероприятий поможет не только снизить финансовые риски, но и повысить эффективность использования ресурсов, что увеличит рентабельность ПАО «Сургутнефтегаз». Это также будет способствовать укреплению финансовой стабильности компании и созданию условий для достижения её долгосрочных стратегических целей.

Таким образом, внимание к денежным потокам и их оптимизация становятся основополагающими факторами успешного функционирования и развития бизнеса в условиях современной экономики.

**Библиографический список**

1. Приказ Минфина РФ от 02.02.2011 №11н «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Отчет о движении денежных средств» (ПБУ 23/2011)» // Правовая справочно-информационная система «КонсультантПлюс».
2. Иззука Т. Б. Анализ и прогнозирование денежных потоков. : учебник / Н. А. Никифорова, Е. Н. Баранова, Т. Б. Иззука [и др.] ; под ред. Н. А. Никифоровой. — Москва : КноРус, 2022. — 312 с.
3. Зарецкая В. Г., Управление денежными потоками. Практикум : учебное пособие / В. Г. Зарецкая. — Москва : КноРус, 2022. — 209 с.
4. Малышева А. Н. Экономическая сущность оптимизации денежных потоков организации / О. А. Андрич, А. Н. Малышева, Л. В. Кочерова // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2023. – № 2(68). – С. 155-158.
5. Официальный сайт ПАО «Сургутнефтегаз» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.surgutneftegas.ru/> (дата обращения: 21.11.2024).

## СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ

**Бады Э. Д.**

Научный руководитель: Симонова Н. Ю.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,*  
[bady.eviana@mail.ru](mailto:bady.eviana@mail.ru)

**Аннотация.** В статье исследуются современные проблемы управления денежными потоками компании. Дано общее понятие денежных потоков и их классификация. Выявлены проблемы управления денежными потоками и их влияние на компанию, также предложены мероприятия для их решения.

**Ключевые слова:** *управление денежными потоками, денежный поток, проблемы управления.*

## MODERN PROBLEMS OF CASH FLOW MANAGEMENT

**Bady E. D.**

Scientific supervisor: Simonova N. Y.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,*  
[bady.eviana@mail.ru](mailto:bady.eviana@mail.ru)

**Abstract.** The article studies modern problems of cash flow management of the company. The general concept of cash flows and their classification is given. The problems of cash flow management and their impact on the company are identified and measures for their solution are proposed.

**Keywords:** *cash flow management, cash flow, management problems.*

Актуальность управления денежными потоками в современных условиях значительно возрастает, так как оно напрямую связано с обеспечением финансовой устойчивости и ликвидности компании, а также с эффективным планированием ресурсов и адаптацией к быстро меняющимся экономическим условиям. В условиях глобальной экономической нестабильности и технологических изменений управление денежными потоками становится не только необходимым инструментом для поддержания ликвидности, но и важным фактором для выживания и успешного развития бизнеса. Компании должны быть готовы оперативно реагировать на экономические и рыночные изменения, а также минимизировать риски, связанные с недостаточной эффективностью финансового планирования.

Денежные потоки компании – это движение денежных средств, которое охватывает все поступления и выплаты, происходящие в результате операционной, инвестиционной и финансовой деятельности [3].

Основной задачей управления денежными потоками является достижение финансового равновесия, особенно в процессе роста компании. Это достигается путем сбалансированного подхода к синхронизации поступлений и расходов денежных средств, а также правильного распределения ресурсов. Однако в современных условиях эта цель выходит за рамки простого обеспечения баланса.

Денежные потоки играют ключевую роль в принятии управленческих решений, касающихся бюджета, инвестиций и финансового планирования. Благодаря контролю за денежными потоками менеджеры могут заранее выявить проблемы с ликвидностью.

Чтобы управление денежными потоками было по-настоящему эффективным, необходимо их правильно классифицировать. Классификация денежных потоков компании – это

систематический метод анализа и управления финансовыми ресурсами организации. Четкая классификация денежных потоков необходима для оценки финансового положения компании, планирования и составления бюджета и принятия стратегических и управленческих решений, что в свою очередь позволяет оптимизировать ресурсное распределение и минимизировать финансовые риски.



Рис. 1. Классификация денежных потоков компаний [2]

Уровень изученности проблемы управления денежными потоками можно описать как продвинутый. Исследования в области управления денежными потоками охватывают широкий спектр аспектов, таких как методы прогнозирования денежных потоков, анализ их структуры и динамики, а также стратегии оптимизации потока средств. Эти направления являются важными для понимания и повышения эффективности финансового управления в компаниях. Несмотря на высокий уровень изученности данной области, российские компании сталкиваются с целым рядом специфических проблем в условиях современной экономической нестабильности:

Таблица 1

**Проблемы управления денежными потоками**

Проблемы	Суть	Влияние на компанию
Неопределенность и волатильность рынка	Изменения в экономической ситуации, колебания валютных курсов и спроса на товары или услуги могут привести к непредсказуемым денежным потокам	Компании могут столкнуться с недостатком ликвидности или избытком наличных, что затрудняет планирование бюджетов и инвестиций
Сложности в прогнозировании	Использование исторических данных для прогнозирования будущих денежных потоков становится менее надежным	Неправильные прогнозы могут привести к дефициту наличных на оперативные нужды или к излишним запасам, что увеличивает затраты
Управление дебиторской задолженностью	Увеличение сроков оплаты со стороны клиентов и рост дебиторской задолженности могут осложнить управление денежными потоками	Задержки с получением платежей могут привести к временной нехватке средств для покрытия обязательств
Технологические изменения и автоматизация	Внедрение новых технологий требует инвестиций и может изменить структуру денежных потоков	Необходимость адаптации к новым условиям может привести к временным затратам и повышенному риску

Затраты на операции	Увеличение операционных расходов, например, из-за роста цен на сырьевые материалы и труд, создает давление на денежные потоки	Неэффективное управление издержками может сократить свободные денежные средства и ухудшить финансовое состояние
Глобальные экономические факторы	Политические, экономические и социальные изменения на глобальном уровне могут повлиять на бизнес	Компании могут столкнуться с трудностями в экспорте, импорте, а также в получении финансирования

Изучение этих проблем выявляет важность эффективности управления денежными потоками, которая в значительной степени определяется уровнем применения существующих методов. Современная эффективность управления денежными потоками напрямую связана с постоянным совершенствованием и адаптацией методов к изменяющимся экономическим условиям.

На основании исследования проблем управления денежными потоками можно выделить несколько ключевых способов решения:

1. Создание и поддержание бюджета, что позволяет лучше контролировать доходы и расходы.
2. Оптимизация процессов дебиторской задолженности - следует установить четкие условия оплаты и внедрение систем мониторинга.
3. Диверсификация доходов, т.к. постепенная диверсификация источников дохода может уменьшить риски.
4. Внедрение систем автоматизации для мониторинга денежных потоков.
5. Проведение регулярного анализа денежных потоков и создание сценарных прогнозов.

Данные мероприятия являются более общими, поэтому следует их модифицировать под каждую отрасль и компанию с учётом специфики и уникальных особенностей, присущих каждой из них, чтобы обеспечить максимальную эффективность и соответствие текущим требованиям рынка.

Таким образом, изучив современные проблемы управления денежными потоками, можно отметить, что бизнес в России сталкивается с серьезными трудностями в прогнозировании, анализе и составлении бюджета. Одной из основных проблем является высокое воздействие экономической нестабильности и внешнеэкономических факторов, которые затрудняют точность прогнозирования денежных потоков. Волатильность рынков и быстрые изменения в законодательной сфере создают дополнительные барьеры для составления надежных финансовых прогнозов. Эти трудности чаще всего обусловлены нестабильной экономической ситуацией, колебаниями валютных курсов и изменениями в законодательстве, что затрудняет реализацию эффективных финансовых стратегий. В результате, компании вынуждены искать новые подходы к управлению денежными потоками, включая внедрение современных информационных технологий и методов анализа, а также более гибкое планирование и прогнозирование. Успешное преодоление этих вызовов может существенно повысить финансовую устойчивость и конкурентоспособность бизнеса в условиях современных экономических реалий.

### Библиографический список

1. Ефимова О. В. Комплексный подход к анализу денежных потоков в условиях высокой неопределенности // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2022. №3.
2. Курганская О. В., Махмудов В. В. Теоретические аспекты управления денежными средствами предприятия // Бизнес-образование в экономике знаний. 2023. №2 (25).
3. Резвякова И. В., Москвичева О. И. Управление денежными потоками компании как важнейшее направление повышения эффективности бизнеса // Деловой вестник предпринимателя, №1 (7), 2022, стр. 209–213.

## ОЦЕНКА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ КОМПАНИИ: ПОНЯТИЕ, МЕТОДЫ

**Бобаренко А. А.**

Научный руководитель: Иванова Е. В.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия*

**Аннотация.** В статье рассматривается сущность финансового состояния, рассмотрены методы его оценки. Актуальность работы заключается в необходимости проведения оценки финансового состояния компании на постоянной основе для принятия управленческих решений, привлечения инвестиций и кредитов в условиях изменчивой экономической среды.

**Ключевые слова:** *финансовое состояние, финансовый анализ, ликвидность, платежеспособность, финансовая устойчивость, рентабельность.*

## ASSESSMENT OF THE FINANCIAL CONDITION OF A COMPANY: CONCEPT, METHODS

**Bobarenko A. A.**

Scientific supervisor: Ivanova E. V.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia*

**Abstract.** This article explores the fundamental nature of an organization's financial health and discusses approaches to evaluate it. The significance of this study stems from the necessity of continuously assessing a company's financial situation to inform management decisions, secure investments, and obtain loans in a dynamic economic landscape.

**Keywords:** *financial condition, financial analysis, liquidity, solvency, financial stability, profitability.*

В рыночной экономике важную роль играет финансовое состояние организации, от которого зависит деятельность предприятия, его функционирование на рынке, способность конкурировать и пробиваться в лидирующие позиции среди остальных. Финансовое состояние организации необходимо оценивать на постоянной основе, чтобы в короткие сроки наладить производство и управление, разработать план действий, выработать стратегию развития, что указывает на актуальность данной темы работы.

Среди отечественных экономистов нет единого понятия «финансовое состояние». Так Н.П. Любушин пишет, что «под финансовым состоянием понимается способность организации финансировать свою деятельность» [5, с. 438]. А. Д. Шеремет в своих работах утверждает, что «финансовое состояние предприятия характеризуется структурой средств (активом) и характером источников их формирования (собственного и заемного, т.е. пассивов)» [6, с. 117]. Г. В. Савицкая подчеркивает, что «финансовое состояние – способность субъекта хозяйствования финансировать свою деятельность, постоянно поддерживать свою платежеспособность и инвестиционную привлекательность в границах допустимого риска» [7, с. 176]. По словам Я. Коробова считается, что финансовое состояние компании – это состояние, характеризующее хозяйственную деятельность и способность вовремя рассчитываться с кредиторами как эффективную, при условии, что организация имеет в необходимом объеме финансовые ресурсы и рационально их размещает [9, с. 306].

Таким образом, можно сделать вывод, что под финансовым состоянием компании понимается ее способность эффективно и рационально использовать средства для финансирования своей деятельности.

Для оценки финансового положения организаций требуется проведение анализа их деятельности. В условиях рыночной экономики финансовый анализ представляет собой один из важнейших инструментов, который позволяет судить о том, насколько эффективно осуществляется управление финансовыми ресурсами предприятий через расчёт различных показателей. Он используется как самой компанией, так и внешними заинтересованными сторонами, когда речь идет о сделках или предоставлении сведений о финансовом состоянии данной компании. Анализ способствует выявлению взаимосвязей и тенденций различных процессов на всех уровнях и в разных секторах экономики.

В работах отечественных экономистов выделяют несколько вариантов осуществления финансового анализа. В первом случае осуществляется изучение всех разделов аналитической работы с точки зрения финансового менеджмента, т.е. затрагивает управление финансами хозяйствующего субъекта. Второй вариант основывается на анализе информации, представленной в бухгалтерской отчетности [3, с. 11].

Под финансовым анализом следует понимать комплекс процедур, направленных на анализ, систематизацию и обработку данных финансового характера. После обработки данную информацию предоставляют пользователям для принятия управленческих решений относительно объекта анализа [3, с. 11].

Финансовый анализ представляет собой важный элемент оценки финансово-хозяйственной деятельности организации и включает два основных направления: финансовый и управленческий анализ.

Под внутренним финансовым анализом принято понимать анализ, который проводят сотрудники организации на основе любой необходимой информации, которая полезна для принятия управленческих решений [8, с. 326].

Внешний финансовый анализ осуществляется с учетом интересов сторонних пользователей, использующих только общедоступную бухгалтерскую отчетность. Поскольку внутренняя документация недоступна для внешних заинтересованных лиц, этот вид анализа, как правило, имеет меньшую степень детализации [8, с. 326].

Ключевыми задачами финансового анализа являются:

- исследование финансового анализа с теоретической стороны;
- комплексная оценка финансового положения предприятия;
- анализ на основе показателей платежеспособности, ликвидности, финансовой устойчивости, эффективности использования заёмного капитала, относительных показателей рентабельности;
- рейтинговая оценка финансового состояния компании и способы предупреждения банкротства [4, с. 9].

Таким образом, финансовый анализ помогает дать оценку о финансовом состоянии организации на основе расчёта различных показателей, их анализа, выявления проблем и способов их решения.

Для того, чтобы финансовый анализ содержал более точную, обширную и качественную информацию, необходимо использовать разные методы. Это позволяет дать достоверную и объективную оценку о финансовом состоянии предприятия.

Многие отечественные и зарубежные учёные рассматривали проблему методологии и теории проведения финансового анализа в целом, но в настоящее время нет единой методики. Разные авторы являются приверженцами различных методов при проведении данного анализа.

Стоит отметить, что именно традиционные методы анализа наиболее тесно переплетаются с задачами финансового анализа. Рассмотрим их более подробно.

Горизонтальный анализ проводится путем сравнения каждой статьи баланса или любого другого показателя отчетного периода с прошлыми, также рассчитывается абсолютное и относительное отклонения. Это позволяет отследить динамику показателей.

Вертикальный анализ помогает определить структуру баланса, выявляет какая из статей оказывает наибольшее влияние на конечный результат, используя для этого расчёта удельного веса.

Трендовым анализом называется процесс сопоставления каждого значения массива данных с предыдущими периодами с целью выявления основной тенденции динамики показателей, помогает сформировать возможные значения для будущих периодов.

Для выполнения вышеуказанных видов анализа можно строить сравнительный аналитический баланс, который наглядно демонстрирует изменение абсолютных и относительных показателей (в денежном и в процентном выражении). Необходимо помнить: для того, чтобы проследить динамику, нужно выполнять анализ как минимум за 3 года.

Сравнительный анализ позволяет проводить оценку не только внутри компании, но и в сравнении с конкурентами. Он подразделяется на: внутривозможный – сопоставление данных по отдельным подразделениям внутри организации; межвозможный – сопоставление данных фирмы с показателями конкурентов.

Первые четыре метода используются на постоянной основе: как при изучении отчетности в целом, так и при расчете показателей на ее основе. Эти методы относятся к экспресс-анализу, т.е. когда нужно в короткие сроки оценить в каком положении находится бизнес без специальных расчетов.

Факторный и коэффициентный анализы дают более глубокую и детальную оценку состояния организации. Эти методы требуют не только стандартные данные, но и такие как отчет о движении денежных средств, об изменении капитала.

Факторный анализ проводится детерминированным или стохастическим приёмом, позволяя выявить какой показатель оказывает наибольшее влияние на результат деятельности [2, с. 22].

Коэффициентный анализ – это анализ, который проводится путём расчёта относительных данных отчётности, помогает выявить взаимосвязь между показателями.

Финансовое состояние предприятия характеризуют следующие показатели:

Показатели ликвидности и платежеспособности – сравнительный анализ на основе группировки активов (по скорости превращения в деньги) и пассивов (по сроку погашения), который дополняется расчетом общего показателя платежеспособности, абсолютной и текущей ликвидности, коэффициента «критической» оценки. Данные коэффициенты предоставляют информацию о скорости превращения активов в деньги, о финансовых возможностях организации вовремя расплачиваться по своим обязательствам.

Показатели финансовой устойчивости позволяют оценить какую часть занимает заёмный и собственный капитал в общей структуре, насколько правильно компания управляет финансовыми ресурсами, насколько стабильно ее положение.

Показатели рентабельности дают характеристику эффективности использования ресурсов, способности бизнеса генерировать прибыль.

Показатели деловой активности отражают информацию о скорости оборачиваемости средств компании.

Также для оценки финансового состояния необходимо проводить анализ банкротства для выявления рисков, слабых мест, размеров обязательств. Полученные данные используются при разработке действий при возникновении риска банкротства.

Следует подчеркнуть, что вся теоретическая составляющая для оценки финансового состояния бизнеса прописана в «Методологические рекомендации по проведению анализа финансово-хозяйственной деятельности организации» [1]. Данный документ утвержден Госкомстатом России.

Помимо расчета и анализа финансовой отчетности, необходимо проводить SWOT-анализ. Данный метод наглядно показывает за счет чего компания занимает лидирующие позиции, на что нужно обратить внимание, а именно подчеркивает слабые стороны, которые тормозят ее развитие, указывает на угрозы. Данный метод позволяет оценить компанию не только целиком, но и ее отдельные направления или проекты.

После изучения предоставленной информации, финансовых расчетов, составляется аналитическая записка, которая кратко и ёмко предоставляет информацию о проведённом анализе. На заключительном этапе определяется оценка того, насколько эффективно ведётся управление компанией: делается вывод о соответствии критериев нормативным значениям.

Таким образом, оценка финансового состояния трудоемкий, многогранный процесс, который требует применение комплексного подхода, различных методов. На основе вышеизложенных показателей и коэффициентов проводится анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, даётся оценка финансового состояния, рекомендации по выходу из кризиса, а также предоставляет возможности поиска новых возможностей для повышения конкурентоспособности на рынке.

### **Библиографический список**

1. Методологические рекомендации по проведению анализа финансово-хозяйственной деятельности организаций (утв. Госкомстатом России 28.11.2002) // Правовая справочно-информационная система «КонсультантПлюс».
2. Бариленко В. И. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. М. : Изд. Юрайт, 2024. 482 с.
3. Евстафьева И. Ю., Черненко В. А. Финансовый анализ: учебник и практикум для вузов. М. : Изд. Юрайт, 2022. 337 с.
4. Кострова А. А. Анализ финансовой отчётности по российским и международным стандартам: учебное пособие. М.: Изд. ЯрГУ, 2018. 128 с.
5. Любушин Н. П. Экономический анализ: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» и «Финансы и кредит». М. : Изд. ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 575 с.
6. Негашев Е. В., Шеремет А. Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций: практическое пособие. М. : Изд. ИНФРА-М, 2024. 208 с.
7. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие. М. : Изд. ИНФРА-М, 2023. 284 с.
8. Шадрин Г. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник для среднего профессионального образования. М.: Изд. Юрайт, 2022. 461 с.
9. Демаков И.В. Понятие, цель и задачи оценки финансового состояния // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2020. С. 303-312.

## РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

**Брюханова А. С.**

Научный руководитель: Марков С. Н.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, [bryukhanova-01@mail.ru](mailto:bryukhanova-01@mail.ru)*

**Аннотация.** В статье рассматривается актуальность применения реструктуризации компании в условиях радикальных изменений факторов внешней среды. Разработана авторская интерпретация термина «реструктуризация». Акцентируется внимание на том, что исследование компаниями изменений факторов внешней среды способствуют эффективному проведению процесса реструктуризации. В работе приведены примеры отечественных компаний, которые применили инструмент реструктуризации в целях повышения стоимости бизнеса.

**Ключевые слова:** *реструктуризация, внешняя среда, факторы прямого взаимодействия, факторы косвенного взаимодействия.*

## BUSINESS RESTRUCTURING IN A CHANGING ENVIRONMENT

**Bryukhanova A. S.**

Scientific supervisor: Markov S. N.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, [bryukhanova-01@mail.ru](mailto:bryukhanova-01@mail.ru)*

**Abstract.** In the article examines the relevance of the company's restructuring in the face of radical changes in environmental factors. The author's interpretation of the term «restructuring» has been developed. Attention is focused on the fact that companies' research of changes in environmental factors contribute to the effective implementation of the restructuring process. The paper provides examples of domestic companies that have used a restructuring tool to increase business value.

**Keywords:** *restructuring, the external environment, factors of direct interaction, factors of indirect interaction.*

В настоящее время изменения внешней среды международного финансового рынка и экономик ведущих стран мира приводят к нарушению устойчивых торговых каналов, дисбалансу международных отношений. В частности, в России формируются различные «макрзоны», конкурирующие между собой в финансовой, торговой, технологической и других сферах. Фокус смещается на увеличение производства внутри страны и снижение зависимости от импорта, особенно из «недружественных» стран.

Такие глобальные изменения в структуре экономики России в первую очередь сказываются на финансовом положении компаний и перспективах их развития. В рамках динамичного развития экономики страны компании вынуждены просчитывать всевозможные риски и учитывать полный объем факторов, которые могут привести к снижению рентабельности деятельности компаний, и, как следствие, к банкротству.

Любая компания представляет собой открытую систему, постоянно взаимодействующую с внешней средой. При этом для внешней среды характерны такие качества, как неопределенность и динамичность. К факторам внешней среды компании относят факторы прямого и косвенного взаимодействия (рис. 1).



Рис. 1. Факторы прямого и косвенного взаимодействия внешней среды компании

Факторы прямого взаимодействия (микросреда) оказывают непосредственное влияние на конкретную компанию и прямое воздействие на ее деятельность. Например, к таким факторам принято относить потребителей, конкурентов, поставщиков, государственные органы и др.

Факторы косвенного взаимодействия (макросреда) оказывают влияние на все организации в целом, а также действуют на ту или иную отрасль. Например, к таким факторам относят экономическую, политическую, социальную и др. [3].

Разделение факторов внешней среды на две группы позволяет определить конкретные и эффективные способы их воздействия на деятельность компаний. Как правило, в результате радикальных изменений факторов внешней среды компании прибегают к такому инструменту финансового «оздоровления» как реструктуризация.

В отличие от развитых стран в России механизмы реструктуризации начали активно применять компании лишь в конце 20 века на этапе перехода к рыночной экономике в целях обеспечения своей финансовой стабильности в новых реалиях [2].

По этой причине на сегодняшний день в России термин «реструктуризация» до сих пор законодательно не закреплен. В связи с этим, существует множество интерпретаций данного термина отечественными экономистами, а в большинстве случаев термин «реструктуризация» приравнивают к термину «реорганизация». Однако, основное различие между двумя вышеупомянутыми терминами заключается в том, что реорганизация является составной частью реструктуризации [4].

В рамках данной работы термин «реструктуризация» интерпретируем следующим образом: реструктуризация – это целенаправленный процесс, направленный на изменение элементов структуры компании и связей между ними с целью адаптации к условиям внешней среды с одновременным увеличением стоимости бизнеса.

По нашему мнению, на сегодняшний день процесс реструктуризации в России набирает новые обороты в связи с радикальными изменениями факторов макросреды (экономическими, политическими, демографическими и др.) в стране. На фоне геополитической напряженности и введении западных санкций в отношении России многие иностранные компании начали массово продавать свои активы в России локальным инвесторам.

Ярким примером проведения реструктуризации на фоне изменений внешней среды является Яндекс. Нидерландская компания Yandex N.V. продала бизнес и полностью вышла из

состава акционеров группы. В результате этого корпорация вывела основной бизнес в отдельную группу компаний – новой головной компанией стала Международная компания акционерное общество (МКАО) «Яндекс» [5]. «Международная часть бизнеса, представленная беспилотными автомобилями, облачными технологиями, образовательными сервисами, платформой по разметке данных станут самостоятельными бизнес-единицами под управлением Yandex N.V., но при этом данные структуры продолжают работать на российском рынке. Такие изменения, по мнению компании, обеспечат устойчивое развитие бизнеса на отечественном и международном рынке» [1, с. 22].

Еще одним успешным примером реструктуризации бизнеса в рамках изменений условий внешней среды является покупка ПАО «Татнефть» российских активов финского производителя шин Nokian Tyres [6].

В связи с тем, что ПАО «Татнефть» планирует развивать каучуковый бизнес, то для компании данная сделка является успешной в целях повышения эффективности финансового состояния компании.

Данные методы проведения реструктуризации с помощью выделения основной, наиболее эффективной и прибыльной части бизнеса в отдельное юридическое лицо, структуру или группу компаний являются широко распространенными.

Таким образом, в условиях радикальных изменений факторов внешней среды многие компании применяют процесс реструктуризации с целью повышения экономической безопасности, эффективного импортозамещения. Вместе с тем, для вывода процесса реструктуризации на новый уровень государству необходимо укрепить методологическую основу процесса реструктуризации, разработать меры по рациональному применению данного инструмента компаниями. В этом случае реструктуризация компаний позволит увеличить стоимость бизнеса и откроет новые возможности на пути к инновационному прогрессу страны.

### **Библиографический список**

1. Гвоздарева А. И. Особенности проведения реструктуризации бизнеса в России // Хроноэкономика. 2024. № 1 (43). С. 20-24.
2. Гребенников А. А. Реструктуризация компании: подходы и опасности // Справочник экономиста. 2022. № 1. С. 14-24.
3. Дубинина В. В. Управление бизнес-процессами предприятия // Вестник Самарского государственного университета. Серия: экономика и управление. 2020. № 5. С. 39-47.
4. Евсеенко С. В. Причины и мотивы осуществления реструктуризации компании / С. В. Евсеенко, К. С. Кийченко, С. Н. Марков // Вестник Алтайской Академии экономики и права. 2022. № 11-1. С. 65-70.
5. Яндекс завершил реструктуризацию [Электронный ресурс] // Яндекс. Новости. URL: <https://yandex.ru/company/news/01-15-07-2024> (дата обращения: 01.12.2024).
6. Шинный завод Nokian Tyres в Ленобласти перешел в собственность «Татнефти» [Электронный ресурс] // Интерфакс. URL: <https://www.interfax.ru/business/892950> (дата обращения: 01.12.2024).

## МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ КОМПЛЕКСНОГО АНАЛИЗА КОМПАНИИ

**Бугакова А. А.**

Научный руководитель: Симонова Н. Ю.

*Финансовый Университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,*  
[bugakovarestore@yandex.ru](mailto:bugakovarestore@yandex.ru)

**Аннотация.** В данной статье выделены основные методы проведения финансового анализа предприятия. Сведены алгоритмы расчета показателей и их нормативные значения по пяти основным группам.

**Ключевые слова:** *финансовый анализ, методика проведения, коэффициентный анализ, финансовые показатели.*

## THE METHODOLOGY OF CONDUCTING A COMPREHENSIVE ANALYSIS OF THE COMPANY

**Bugakova A. A.**

Scientific supervisor: Simonova N. Y.

*Financial university under the government of the Russian Federation, Omsk, Russia,*  
[bugakovarestore@yandex.ru](mailto:bugakovarestore@yandex.ru)

**Abstract.** This article highlights the main methods of conducting financial analysis of an enterprise. Algorithms for calculating indicators and their normative values for five main groups are summarized.

**Keywords:** *financial analysis, methodology, coefficient analysis, financial indicators.*

Финансовый анализ – комплекс аналитических процедур, заключающийся в идентификации, систематизации и аналитической обработке доступных данных финансового характера, результатом которого является предоставление пользователю информации, которая может служить основой принятия управленческих решений в отношении объекта анализа [8, с. 11].

Комплексный анализ является одной из важнейших функций любой коммерческой организацией. Его проведение носит не только ретроспективный характер, но и предваряет выработку новых управленческих решений, экономически обосновывает их и служит базой для стратегического планирования.

Цель анализа – целостное понимание и оценка деятельности предприятия в целом, выявление имеющихся проблем и недостатков, обоснование мер по улучшению финансово-хозяйственной деятельности на основе оптимизации всех ее сторон [1].

При анализе финансовой отчетности компаний обычно используются несколько методов, включая:

- Горизонтальный анализ, который сравнивает финансовые данные за два года или более, как в абсолютном выражении, так и в процентах;
- Вертикальный анализ отображает каждую категорию счетов в балансе в процентах от общей суммы счета;
- Коэффициентный анализ – анализ показателей финансовой отчетности.

Как правило, проведение анализа финансовой отчетности начинается с горизонтального анализа. Горизонтальный анализ финансовой отчетности предполагает, что компания работает в течении нескольких периодов, при этом данный анализ фокусируется на тенденциях и

изменениях в финансовых отчетах с течением времени. Наряду с суммами, представленными в финансовых отчетах, горизонтальный анализ может помочь пользователю финансовой отчетности видеть относительные изменения с течением времени и выявлять позитивные или, возможно, тревожные тенденции.

Вертикальный анализ финансовой отчетности проводится в целях определения общего финансового состояния, поскольку все суммы за данный год конвертируются в проценты от основного компонента финансовой отчетности. Анализ по вертикали или по размеру позволяет увидеть состав каждого финансового отчета и определить, произошли ли существенные изменения [3].

После того, как общая сумма активов каждого года устанавливается как 100% (или общие обязательства плюс акционерный капитал, поскольку суммы должны быть сбалансированы), суммы различных счетов рассчитываются в процентах от общей суммы активов.

Методы анализа финансовой отчетности, как было указано выше, помимо горизонтального и вертикального анализа, включают коэффициентный анализ.

Существуют десятки различных коэффициентов, с помощью которых можно анализировать финансовую отчетность. В данной статье приведем несколько важных показателей и сгруппируем их по пяти основным категориям.

Хасянова С.Ю. утверждает, что финансовый анализ, как правило, проводится по следующим группам показателей: показатели ликвидности, показатели деловой активности, показатели рентабельности, показатели финансовой устойчивости [7, с. 9].

#### 1. Коэффициенты ликвидности

Ликвидность компании – способность выполнять краткосрочные финансовые обязательства. Анализ ликвидности проводится путем сравнения наиболее ликвидных активов компании, которые могут быть легко конвертированы в деньги, с ее краткосрочными обязательствами [2].

В целом, чем выше уровень покрытия ликвидными активами краткосрочных обязательств, тем лучше. Если компания имеет низкий уровень покрытия, то это может быть признаком того, что ей будет сложно выполнить свои краткосрочные финансовые обязательства, а значит вести текущие операции.

Коэффициент текущей ликвидности – способность компании покрывать свои краткосрочные обязательства текущими активами, рассчитывается по формуле 1.

Коэффициент текущей ликвидности = Оборотные активы/Текущие обязательства (1)

Коэффициент текущей ликвидности, равный 1,0 или выше, свидетельствует о том, что компания имеет хорошие возможности для покрытия своих текущих или краткосрочных обязательств. Значение коэффициента менее 1,0 может быть признаком проблем или финансовых трудностей.

Коэффициент быстрой ликвидности представляет собой дополнение и уточнение коэффициента текущей ликвидности, с помощью которого измеряется уровень наиболее ликвидных текущих активов, которые доступны для покрытия текущих обязательств. Коэффициент быстрой ликвидности более консервативен, чем текущий коэффициент, поскольку он исключает запасы и другие текущие активы, которые, как правило, сложнее превратить в деньги. Рассчитывается по формуле 2.

Коэффициент быстрой ликвидности = (Эквиваленты денежных средств + Краткосрочные финансовые вложения + Краткосрочная дебиторская задолженность)/Текущие обязательства (2)

Коэффициент абсолютной ликвидности характеризует платежеспособность бизнеса в моменте. Его значение показывает какую часть обязательств компания сможет погасить, если почти все кредиторы, за исключением долгосрочным обязательств, разом потребуют вернуть деньги. Коэффициент абсолютной ликвидности рассчитывается по формуле 3.

Коэффициент абсолютной ликвидности = (Эквиваленты денежных средств + Краткосрочные финансовые вложения)/Текущие обязательства (3)

2. Показатели деловой активности (эффективности использования активов, оборачиваемости).

Показатели деловой активности дополняют показатели ликвидности. К показателям деловой активности относятся [4]:

1) Коэффициент оборачиваемости оборотных активов ( $K_{ооа}$ ) показывает скорость оборота оборотных активов, то есть сколько раз за анализируемый период обернутся оборотные активы компании;

2) Коэффициент оборачиваемости собственного капитала ( $K_{оск}$ ) позволяет определить скорость оборота собственного капитала;

4) Коэффициент оборачиваемости активов ( $K_{оа}$ ) показывает, сколько раз за анализируемый период обернутся все активы предприятия;

6) Фондоотдача ( $F_{ос}$ ) характеризует величину выручки, приходящейся на 1 рубль основных фондов;

7) Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности ( $K_{обдз}$ ) показывает скорость погашения дебиторской задолженности предприятия, то есть сколько раз за период дебиторская задолженность превращалась в денежные средства;

8) Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности ( $K_{обкз}$ ) показывает скорость погашения организации своей задолженности перед кредиторами;

9) Коэффициент оборачиваемости запасов ( $K_{обз}$ ) показывает подвижность средств, которые предприятие вкладывает в создание запасов, насколько быстро денежные средства возвращаются в форме выручки от реализации готовой продукции или товаров;

10) Операционный цикл (ОЦ) – промежуток времени от заключения договора на поставку сырья и материалов для производства товара, то есть формирования текущих активов, до получения денег за готовый товар от покупателя;

11) Финансовый цикл (ФЦ) – период между оплатой кредиторской задолженности фирмы до возврата уже ей самой дебиторской задолженности.

Алгоритм расчета показателей деловой активности и их нормативные значения расположены в Таблице 1.

Таблица 1

**Алгоритм расчета показателей деловой активности и их нормативные значения**

Показатель	Алгоритм расчета	Нормативное значение
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов ( $K_{ооа}$ )	$K_{ооа} = \frac{В}{\overline{ТА}}$	2,8 - 4,6
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала ( $K_{оск}$ )	$K_{оск} = \frac{В}{\overline{СК}}$	1,3 – 1,8
Коэффициент оборачиваемости активов ( $K_{оа}$ )	$K_{оа} = \frac{В}{\overline{А}}$	Сильная отраслевая зависимость
Фондоотдача ( $F_{ос}$ )	$F_{ос} = \frac{В}{\overline{ОС}}$	Сильная отраслевая зависимость
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности ( $K_{обдз}$ )	$K_{обдз} = \frac{В}{\overline{ДЗ}}$	< 45 дней
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности ( $K_{обкз}$ )	$K_{обкз} = \frac{В}{\overline{КЗ}}$	< 45 дней

Коэффициент оборачиваемости запасов (Кобз)	$\text{Кобз} = \frac{c/c}{3}$	< 45 дней
Операционный цикл (ОЦ), дни	$\text{ОЦ} = \text{Кобз} + \text{Кобдз}$	Сильная отраслевая зависимость
Финансовый цикл (ФЦ), дни	$\text{ФЦ} = \text{ОЦ} + \text{Кобкз}$	Сильная отраслевая зависимость

### 3. Коэффициенты рентабельности

Рентабельность показывает, насколько грамотно бизнес распоряжается своими ресурсами — персоналом, деньгами, материалами и другими активами.

Рентабельность — отношение прибыли к ресурсам, которые вложили, чтобы эту прибыль получить. Она показывает, какую прибыль или убыток получил бизнес от использования этих активов.

Рентабельность — один из главных показателей, по которым можно судить об успешности бизнеса. Чем выше общая рентабельность компании, тем эффективнее она работает и тем она успешнее.

В отчете о финансовых результатах есть четыре уровня прибыли: валовая прибыль, операционная прибыль, прибыль до налогообложения и чистая прибыль. Термин «маржа» может относиться к абсолютному числу для данного уровня прибыли и/или к числу в процентах от чистых продаж/выручки. Анализ рентабельности использует расчет в процентах, чтобы обеспечить комплексную оценку прибыльности компании за 3-5 лет по сравнению и с аналогичными компаниями, и с отраслевыми показателями.

Цель анализа маржи – выявить положительные/отрицательные тенденции в прибыли компании. В значительной степени это качество и рост доходов компании, которые способствуют цене ее акций.

Если рентабельность ниже нуля, бизнес работает в убыток, поэтому ключевой показатель рентабельности – рентабельность деятельности рассчитывается по формуле 4:

$$\text{Рентабельность деятельности} = \text{Чистая прибыль} / \text{Выручка} * 100\% \quad (4)$$

Рентабельность продаж (ROS). Показывает долю прибыли от продаж в общей выручке бизнеса. Рассчитывается по формуле 5.

$$\text{ROS} = \text{Прибыль от продаж} / \text{Выручка} * 100\% \quad (5)$$

Рентабельность продукции (ROM). Показывает долю прибыли в каждом рубле, потраченном на производство товаров или услуг компании. Рассчитывается по формуле 6.

$$\text{ROM} = \text{Валовая прибыль} / \text{Себестоимость товаров (услуг)} * 100\% \quad (6)$$

Рентабельность активов (ROA). Показывает, насколько эффективно бизнес использует свои активы. Например, какую прибыль компании приносит её недвижимость, оборудование или транспорт. Рассчитывается по формуле 7.

$$\text{ROA} = \text{Чистая прибыль} / \text{Средняя стоимость активов} * 100\% \quad (7)$$

### 4. Показатели финансовой устойчивости

1) Коэффициент финансового левериджа (Кфл) показывает величину заемных средств на 1 рубль собственных средств;

3) Коэффициент автономии (независимости) (Ка) показывает долю собственных средств в совокупных активах (имуществе);

4) Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (Ксос) показывает, какая часть текущих активов образована за счет собственного капитала;

6) EBITDA (Прибыль до вычета расходов по выплате процентов, налогов, износа и амортизации) определяет, сколько прибыли за период необходимо, чтобы погасить весь долг;

7) Коэффициент покрытия процентов (Кпп) демонстрирует уровень защищенности компании от кредиторов как превышение прибыли, доступной для обслуживания долга, над величиной начисляемых процентов по кредитам. Показывает, насколько компания может

покрыть свои процентные расходы за счет своей прибыли. Высокое значение коэффициента свидетельствует о том, что компания способна выплачивать проценты по своим займам.

Алгоритм расчета показателей финансовой устойчивости и их нормативные значения расположены в Таблице 2.

Таблица 2

**Алгоритм расчета показателей финансовой устойчивости и их нормативные значения**

Показатель	Алгоритм расчета	Нормативное значение
Коэффициент финансового левериджа (Кфл)	$K_{фл} = \frac{ЗК}{СК}$	< 0,7
Коэффициент автономии (независимости) (Ка)	$K_a = \frac{СК}{ВБ}$	0,5 - 0,7
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (Ксос)	$K_{сос} = \frac{СОК}{ТА}$	Более 0,1
ЕБИТДА	$\frac{ЕБИТДА}{\frac{ЧП - \% - Н - А_m}{\% \text{ к уплате}}}$	> 4,0
Коэффициент покрытия процентов (Кпп)	$K_{пп} = \frac{ЕБИТДА}{\text{проценты к уплате}}$	> 1,0

Нормативные значения коэффициентов не закреплены в законодательстве РФ, поэтому взяты нормативы, указанные авторами учебников [6, с. 174; 5, с. 235], а также прописанные в Приказе Минэкономки РФ от 01.10.1997 года №118 «Об утверждении Методических рекомендаций по реформе предприятий (организаций)» [1].

Таким образом, существует множество финансовых показателей, на основании которых можно оценить финансовое состояние компании, а также методов расчета данных коэффициентов. В настоящий период времени не существует единой методики проведения финансового анализа. Разработка единой методики и закрепление ее на законодательном уровне существенно бы облегчила компаниям управление и принятие управленческих решений. Однако, данная методика должна носить рекомендательный характер.

### Библиографический список

1. «Об утверждении Методических рекомендаций по реформе предприятий (организаций)»: Приказ Минэкономки РФ от 01.10.1997 №118 // КонсультантПлюс: [сайт]. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_16859/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_16859/) (дата обращения: 29.01.2023). – Текст: электронный.
2. Бариленко В. И. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. И. Бариленко [и др.]; под редакцией В. И. Бариленко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 482 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19020-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/555759> (дата обращения: 16.10.2024).
3. Богатырева С. Н. Бухгалтерская (финансовая) отчетность: учебник для среднего профессионального образования / С. Н. Богатырева. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 515 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-16863-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544263> (дата обращения: 16.10.2024).]
4. Григорьева Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: учебник / под ред. Т.И. Григорьевой – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2023 – 486 с. - URL:

<https://urait.ru/viewer/finansovyy-analiz-dlya-menedzherov-ocenka-prognoz-510454#page/1> (дата обращения 10.02.2023). – Режим доступа: по подписке – Текст: электронный.

5. Коробова Г. Г. Банковское дело: учебник / под ред. Г.Г. Коробовой –2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2015 – 592 с. – Текст: непосредственный.

6. Мартыненко Н. Н. Банковское дело. Часть 1.: учебник / под ред. Н.Н. Мартыненко – 2-е изд., испр. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2023 – 217 с. – URL: <https://urait.ru/viewer/bankovskoe-delo-v-2-ch-chast-1-512847#page/2> (дата обращения 29.01.2023). – Режим доступа: по подписке – Текст: электронный.

7. Хасянова С. Ю. Кредитный анализ в коммерческом банке: учебное пособие / под ред. С.Ю. Хасяновой - Нижний Новгород: НИУ ВШЭ - НН, 2012 – 196 с. – Текст: непосредственный.

8. Черненко В. А. Финансовый анализ: учебник и практикум / под ред. И.Ю. Евстафьевой, В.А. Черненко – Москва: Издательство Юрайт, 2023 – 337 с. – URL: <https://urait.ru/viewer/finansovyy-analiz-511414#page/2> (дата обращения 10.02.2023). – Режим доступа: по подписке – Текст: электронный.

## ОСОБЕННОСТИ ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА ЮРИДИЧЕСКОГО ЛИЦА В ОТРАСЛИ ТОРГОВЛИ

**Бугакова А. А.**

Научный руководитель: Симонова Н. Ю.

*Финансовый Университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,*  
[bugakovarestore@yandex.ru](mailto:bugakovarestore@yandex.ru)

**Аннотация.** В данной статье выделены особенности проведения финансового анализа предприятий розничной торговли, рассмотрены факторы, влияющие на их финансовую устойчивость, особенности структуры баланса розничных компаний, специализирующихся на продаже продовольственных товаров. Подробно описан отраслевой показатель Like for Like: определение, источники информации, цель, виды, формулы и методики.

**Ключевые слова:** *розничная торговля, показатели оценки розничной торговли, Like for Like, особенности розничной торговли, особенности сферы торговли, финансовый анализ торговых предприятий.*

## FEATURES OF THE FINANCIAL ANALYSIS OF A LEGAL ENTITY IN THE TRADE INDUSTRY

**Bugakova A. A.**

Scientific supervisor: Simonova N. Y.

*Financial university under the government of the Russian Federation, Omsk, Russia,*  
[bugakovarestore@yandex.ru](mailto:bugakovarestore@yandex.ru)

**Abstract.** This article highlights the features of conducting financial analysis of retail enterprises, considers the factors influencing their financial stability, and features of the balance sheet structure of retail companies specializing in the sale of food products. The industry indicator Like for Like is described in detail: definition, sources of information, purpose, types, formulas and methods.

**Keywords:** *retail trade, retail trade assessment indicators, Like for Like, features of retail trade, features of the trade sector, financial analysis of trading enterprises.*

В России возрождение предпринимательства началось в сфере торговли. Значительное место в отрасли занимают малые предприятия (93% от общего числа предприятий торговли). Розничная торговля – совокупность видов предпринимательской деятельности, увеличивающая ценность товаров и услуг, продаваемых потребителям и предназначенных для личного или семейного пользования [1, с. 17]. Предприятие розничной торговли – посредник в движении товаров от множества производителей до конечного потребителя, оказывающий данные посреднические услуги за определенную плату в виде торговой наценки [2, с. 105]. Понимание отраслевых особенностей и связанных с ними рисков является необходимым условием получения объективной оценки перспектив развития и финансовой устойчивости организации [3, с.16]. Особенности сферы торговли: высокая скорость оборота капитала; преобладание в этой сфере предприятий малого бизнеса; территориальная, демографическая и социальная сегментация рынка торговых услуг; сфера преобладания взаимных контактных отношений с потребителем; сфера, создающая благоприятные условия для свободной конкуренции между производителями товаров и услуг. Основная задача розничных торговых предприятий – продвижение товаров конечному потребителю.

При анализе финансового состояния торгового предприятия следует учитывать важную роль заемных средств. Коэффициент автономии у торговых предприятий ниже, чем у промышленных, аналогично коэффициент финансовой устойчивости. А коэффициент маневренности, наоборот.

При анализе дебиторской задолженности необходимо обращать внимание на вид задолженности, срок возникновения, условия расчетов с поставщиками/покупателями.

При анализе запасов необходимо обращать внимание на их ликвидность.

Анализ оборачиваемости дебиторской задолженности (RTR) проводится по формуле 1:

$$RTR = \frac{(Д30+Д31)/2}{\text{Выручка от продаж за период}} * 365 \quad (1),$$

где Д30 – дебиторская задолженность на начало периода;

Д31 – дебиторская задолженность на конец периода.

Расчет оборачиваемости запасов (ITR) выполняется по формуле 2:

$$ITR = \frac{(З0+З1)/2}{\text{Себестоимость за период}} * 365 \quad (2),$$

где З0 – запасы на начало периода;

З1 – запасы на конец периода.

Результат оценки финансовой устойчивости предприятий розничной торговли в конечном итоге формируется на основании значений показателей ликвидности, рентабельности, оборачиваемости, показателей структуры капитала и других показателей, присущих данной отрасли. В сфере торговли присутствуют определенные черты, которые свойственны данным показателям, представленные в Таблице 1.

Таблица 1

**Особенности структуры баланса предприятий розничной торговли  
продовольственными товарами**

Показатель	Особенность	Причина
Внеоборотные активы и основные средства	Низкая доля в активах предприятия	Предприятия часто арендуют помещения для торговли и складов, а также оборудование для торговли чаще всего изношено, то есть стоимость его невысокая, или предоставлено поставщикам.
Оборотные активы: запасы	Высокая доля оборотных активов, в структуре которых значительный вес приходится на запасы	Организации розничной торговли продовольственными товарами большую часть активов имеют в виде запасов, так как они состоят, в основном, из товаров, которые реализуют предприятия. Структура запасов, в основном, представлена продуктами питания. По причине небольшого срока годности данную категорию приходится постоянно пополнять.
Денежные средства	Невысокая доля в оборотных активах	Значительная часть средств компании на постоянной основе вложена в запасы, поскольку их недолговечность стимулирует к постоянному обновлению данной статьи баланса.
Дебиторская задолженность	Низкий уровень в оборотных активах (менее 10%)	Компании продают товар покупателям за наличные или безналичные расчеты, а значит, что платеж происходит сразу. Присутствие дебиторской задолженности возникает в случае переплаты по налогам или частичной предоплаты за товары перед поставщиками.
Кредиторская задолженность	Высокая доля в структуре краткосрочных обязательств и	Сотрудничество с поставщиками на основе отсрочки платежей за предоставляемый товар, как следствие, увеличивается объем запасов и кредиторской задолженности

	общих источников финансирования	
Операционный доход (не от основной деятельности)	Превышение доли чистой прибыли в несколько раз	В розничной торговле большое количество других источников дохода помимо основного вида деятельности, например, плата за вхождение в сеть

Таким образом, при рассмотрении особенностей балансовой структуры предприятий розничной торговли продовольственными товарами, стоит обратить внимание, что высокая доля запасов на данных предприятиях приходится на продукты питания.

Анализ сопоставимых продаж - один из важнейших методов анализа продаж в розничной торговле. Показатель LFL отражает на сколько результаты текущего года изменились относительно прошлого года, а также позволяет выявить причины данных изменений. Метод показателя основан на том, что при расчете исключаются все объекты (магазины), которые не имеют результатов в одном из периодов - показатель рассчитывается только по магазинам, имеющим продажи в течении текущего и прошлого периодов. Показатель LFL позволяет исключить причины органического роста сетей и выявить какая была динамика по магазинам, присутствующим в обоих периодах.

При расчете показателя LFL по клиенту на некоторую дату расчета требуется выбрать те торговые точки клиента, которые ежемесячно функционировали на протяжении двух лет до начала текущего периода, а также функционировали непосредственно в самом текущем периоде. Источник информации для анализа LFL – данные управленческой отчетности клиента (количество чеков, выручка, средний чек, в разрезе каждой торговой точки за каждый месяц / квартал). При наличии согласия клиента – банк может получить от операторов фискальных данных информацию о количестве и сумме чеков в разрезе торговых точек.

Данный показатель может быть представлен в 3-х вариантах:

- Like for like продаж – оценка изменения выручки в сопоставимых магазинах за последние 12 месяцев;

- Like for like трафика – оценка изменения количества покупателей в сопоставимых магазинах за последние 12 месяцев;

- Like for like средний чек – оценка изменения среднего чека в сопоставимых магазинах.

Важно из расчета исключить магазины, не работающие полный период анализа.

Like for like продаж рассчитывается по формуле 3:

$$LFL \text{ продаж} = \left( \frac{\text{Выручка от продаж по всем рабочим магазинам текущего периода}}{\text{Выручка от продаж по всем рабочим магазинам предыдущего периода}} - 1 \right) * 100 \quad (3)$$

Like for like трафика рассчитывается по формуле 4:

$$LFL \text{ трафика} = \left( \frac{\text{Количество покупателей всех рабочих магазинов текущего периода}}{\text{Количество покупателей всех рабочих магазинов предыдущего периода}} - 1 \right) * 100 \quad (4)$$

Like for like средний чек рассчитывается по формуле 5:

$$LFL \text{ средний чек} = \left( \frac{\text{Средний чек покупателей всех рабочих магазинов текущего периода}}{\text{Средний чек покупателей всех рабочих магазинов предыдущего периода}} - 1 \right) * 100 \quad (5)$$

Для наиболее полной оценки введем ряд новых показателей, представленных в Таблице 2.

Таблица 2

## Формулы расчета новых показателей

Наименование показателя	Формула расчета	Нормативное значение	Результат внедрения
Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности (Ксдзкз)	$\text{Ксдзкз} = \frac{\text{ДЗ}}{\text{КЗ}}$	< 0,4	Посмотреть % авансирования в закупке товаров. С точки зрения теории, предоплата за товар хуже, чем оплата по факту.
Доля возвратов в выручке от основной деятельности (Дввод), %	$\frac{\text{Дввод} = \sum \text{возвратов}}{\text{В от осн. дея} - \text{ти}}$	Чем меньше, тем лучше	Благодаря данному показателю мы сможем спрогнозировать поток клиентов. За качественной продукцией возвращаются снова.

Также следует рассмотреть динамику выручки от дополнительных направлений бизнеса.

Проведем апробацию предложенных усовершенствований на практике. Показатели и их динамика ООО «ТОРГСЕРВИС 55» представлены в Таблице 3.

Таблица 3

## Расчет финансовых показателей ООО «ТОРГСЕРВИС 55»

Показатель	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	Темп прироста 2023 к 2022, %	Темп прироста 2023 к 2021, %
Выручка, тыс. руб.	3 396 707	4 127 789	5 043 432	21,52	48,48
Чистая прибыль, тыс. руб.	105 992	103 627	114 580	-2,23	8,10
Коэффициент текущей ликвидности	1,05	1,03	1,03	-2,04	-2,04
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,28	0,22	0,21	-20,27	-23,64
Оборачиваемость активов, дни	267,3	119,0	189,5	-55,47	-29,10
Оборачиваемость запасов, дни	48	49	59	2,77	22,16
Оборачиваемость дебиторской задолженности, дни	206	14	20	-93,06	-90,29
Оборачиваемость кредиторской задолженности, дни	263	73	89	-72,16	-66,06
Операционный цикл, дни	254	64	79	-74,97	-69,06
Финансовый цикл, дни	-8	-9	-10	13,52	25,41
Рентабельность продаж по основной деятельности, %	3,48	2,97	3,30	-14,61	-5,34
Рентабельность всех продаж по ЧП, %	3,12	2,51	2,27	-19,55	-27,19

Валовая рентабельность продаж, %	11,72	11,35	11,69	-3,14	-0,27
Рентабельность активов, %	4,26	7,72	4,38	81,15	2,68
Рентабельность собственного капитала, %	215,34	240,94	246,54	11,89	14,49
Коэффициент финансового рычага	13,52	22,92	31,84	69,54	135,51
Коэффициент покрытия процентов (ICR)	387,96	3373,62	3,98	769,59	-98,97
ЕБИТДА, тыс. руб.	128 026	124 824	158 609	-2,50	23,89
Структура активов предприятия (Сап)	48,02	1,07	0,88	-97,78	-98,18

В первую очередь, обратим внимание на ежегодный рост выручки. Темп прироста в 2023 году относительно 2021 составил 48,58%. При этом доля себестоимости остается на уровне 88 %. Чистая прибыль в 2022 сократилась на 2,23 % по сравнению предыдущим годом, выросла на 8,1 % в 2023 году относительно 2021 года. Показатель текущей ликвидности компании находится на уровне выше 1, значит предприятие может рассчитаться по своим обязательствам, изменяется незначительно, при этом наблюдается небольшое снижение в 2022 и 2023 году, когда выручка упала еще сильнее по сравнению с предыдущим годом.

Исходя из баланса, строка «Основные средства» увеличивается большими темпами: в 50 раз больше на 31.12.2022 и в 1,8 раз – на 31.12.2023 относительно предыдущих периодов. Так как долгосрочные заемные средства отсутствуют, а краткосрочные – в малых объемах, то можно сделать вывод, что компания приобретает здания, как видно из пояснения к балансу и ОФР, источником являются «Прочие обязательства». Основные средства увеличились за счет применения Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 25/2018 «Бухгалтерский учет аренды» по арендуемым объектам недвижимости, за счет отражения Права пользования активом. При расшифровке видно, что долгосрочную кредиторскую задолженность, формируют только займы, которые представлены в небольших объемах.

Краткосрочная кредиторская задолженность увеличивается, темп прироста на 31.12.2022 относительно 31.12.2021 - 122,48% и составила 1 479 203 тыс. руб., однако на 31.12.2020 составляла 4 225 320 тыс. руб., но проценты к уплате в 2023 году составляли 0 при положительном значении строки «Заемные средства» в 5 разделе баланса. В 2023 году проценты к уплате выросли в 1077 раз и составили 39 881 тыс. руб.

Наблюдается рост дебиторской задолженности, а соответственно и проценты к получению. На 31.12.2023 строка «Запасы» увеличилась на 268 819 тыс. руб. Строка «Денежные средства» сперва увеличивается на 31.12.2022, а затем сокращается на 31.12.2023 (покупка запасов или рост дебиторской задолженности). Заемный капитал растет большими темпами, чем собственный, так как коэффициент финансового левериджа увеличился 38,91 на 31.12.2023, а до этого был 22,92 на 31.12.2022 и 13,52 на 01.01.2020. При этом рентабельность собственного капитала растет, хотя и так находится на очень высоком уровне (246,54%). Коэффициент покрытия процентов находится на достаточно высоком уровне 3,98 на 31.12.2023 при нормативном значении выше 1.

Строка «Проценты к уплате» на 31.12.2020 была нулевой, при это строки «Заемные средства» в краткосрочных обязательствах и «Кредиторская задолженность» сохранялись положительными. Это говорит о смене политики, так как раньше проценты по займам и кредитам учитывались в прочих расходах.

На 31.12.2021 мы наблюдаем резкое сокращение кредиторской задолженности, однако на 31.12.2023 - ее прирост. Одной из причин является рост дебиторской задолженности, так как, если нам задерживают поставку, то мы не можем продать товар и получить выручку, а, следовательно, не сможем расплачиваться с поставщиками вовремя.

Следует отметить, что компания не очень успешно управляет запасами, что важно, учитывая профиль компании. Оборачиваемость запасов увеличивается, на 31.12.2023 составляет 59 дней, что на 18,86% больше, чем в предыдущем году. Соответственно, наблюдается снижение скорости их оборота. Что свидетельствует о затаривании, так как выручка растет, значит спрос на товар есть. Оборачиваемость активов уменьшилась в 2022 году на 55,47%, а в 2023 увеличилась на 59,21% по сравнению с предыдущим периодом, дебиторской задолженности – уменьшилась на 174 дня и составила 20 дней. Скорость погашения дебиторской задолженности высокая, значит она растет за счет роста продаж, денежные средства могут уменьшаться из-за роста дебиторской задолженности. Оборачиваемость кредиторской задолженности сильно уменьшилась, на 174 дня, относительно 2021 года. Таким образом, операционный цикл составляет 79 дней в 2021 году, а финансовый цикл -10 дней (близко к норме).

Рентабельность продаж по основной деятельности и рентабельность всех продаж находится на стандартном уровне: 3,30 % и 2,27% на 31.12.2023 при норме 3,1% и 1,7%, хотя наблюдается небольшой прирост первой и снижение второй. Однако, валовая рентабельность продаж в 3 раза меньше нормы (11,69% при норме 30,70%). За анализируемый период в норму не приходило.

В заключении отметим, что компании стоит обратить внимание на ликвидность запасов, затоваривания. В целом, компания стабильна, приносит хороший доход собственникам, бизнес рентабельный.

### Библиографический список

1. Вейтц Б. А. Основы розничной торговли: учебник / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб: Издательство «Питер», 1999 – 448 с. - URL: <https://www.booksite.ru/localtxt/vei/tsl/evy/osn/ovy/text.pdf> (дата обращения 03.12.2024) – Текст: электронный.
2. Ньюмэн Э. Розничная торговля: организация и управление: учебник / Пер. с англ. под ред. Ю. Каптуревского – СПб: Издательство «Питер», 2017 – 416 с. – Текст: непосредственный.
3. Ефимова О. В. Финансовый анализ: инструментарий обоснования экономических решений: учебник / О.В. Ефимова. – Москва: КНОРУС, 2023 – 322 с. – URL: [https://reader.new.book.ru/?t=eyJhbGciOiJIUzUxMiIsInR5cCI6IkpXVCJ9.eyJ1c2VyX2lkIjotMSwiZ3JvdXBfaWQiOi0xLCJib29rX2lkIjo5NDU5ODUsImJvb2tfYWNjZXNzIjotMSwidXNlcl9lbWFpbCI6Ii0xLCJ1c2VyX3R5cGUiOi0xLCJleHAiOjE3MDA4MjA3MTIsImhhdCI6MTcwMDc5OT A4Mn0.W2XcNi5gOwdk\\_FZhhUeIylAXpcRDqdPNmMVLmvo496gamWUNN44GTr8JB-XCrzzz\\_8yZGYVkiIrl30NIL\\_PGFsQ&v=0](https://reader.new.book.ru/?t=eyJhbGciOiJIUzUxMiIsInR5cCI6IkpXVCJ9.eyJ1c2VyX2lkIjotMSwiZ3JvdXBfaWQiOi0xLCJib29rX2lkIjo5NDU5ODUsImJvb2tfYWNjZXNzIjotMSwidXNlcl9lbWFpbCI6Ii0xLCJ1c2VyX3R5cGUiOi0xLCJleHAiOjE3MDA4MjA3MTIsImhhdCI6MTcwMDc5OT A4Mn0.W2XcNi5gOwdk_FZhhUeIylAXpcRDqdPNmMVLmvo496gamWUNN44GTr8JB-XCrzzz_8yZGYVkiIrl30NIL_PGFsQ&v=0) (дата обращения: 03.12.2024) – Текст: электронный.
4. Финансовая отчетность ООО «ТОРГСЕРВИС 55» за 2020-2024 гг.: сайт. – Москва: ГИРБО – URL: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/8139225> (дата обращения 03.12.2024). Текст: электронный.

## АНАЛИЗ РЫНОЧНЫХ МУЛЬТИПЛИКАТОРОВ ДЛЯ ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ КОМПАНИЙ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

**Головкина Е. В.**

Научный руководитель: Марков С. Н.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия*

**Аннотация.** В статье представлен анализ применения рыночных мультипликаторов для оценки стоимости электроэнергетических компаний в России, рассмотрены их достоинства и недостатки. На основе расчета коэффициента вариации определены наиболее подходящие мультипликаторы для оценки стоимости компаний сектора генерации, передачи и сбыта электроэнергии.

**Ключевые слова:** *рыночные мультипликаторы, оценка стоимости компании, сравнительный подход, электроэнергетическая отрасль.*

## ANALYSIS OF MARKET MULTIPLIERS TO ASSESS THE VALUE OF COMPANIES IN THE ELECTRIC POWER INDUSTRY

**Golovkina E. V.**

Scientific supervisor: Markov S. N.

*Financial University under the government of the Russian Federation, Omsk branch, Russia*

**Abstract.** The article presents an analysis of the use of market multipliers to assess the value of electric power companies in Russia, their advantages and disadvantages are considered. Based on the calculation of the coefficient of variation, the most suitable multipliers for estimating the value of companies in the electricity generation, transmission and marketing sector have been determined.

**Keywords:** *market multipliers, company valuation, comparative approach, electric power industry.*

Оценка стоимости бизнеса – это ключевой аспект, который необходимо учитывать при принятии решений о приобретении, продаже компании или инвестировании в ее акции. Чтобы оценить стоимость компании, используют три основных подхода: доходный, сравнительный и затратный, каждый из которых имеет ограничения и особенности применения для предприятий различных отраслей экономики.

Оценка стоимости компаний электроэнергетической отрасли как стратегически значимой сферы экономики, влияющей на социально-экономическое развитие общества, конкурентоспособность промышленных предприятий и качество жизни населения, имеет особое значение для публичных компаний, привлекающих ресурсы на фондовом рынке и заинтересованных в повышении инвестиционной привлекательности. Один из способов оценки стоимости компаний на рынке и их сопоставления между собой – это использование рыночных мультипликаторов, которые рассчитываются на основе данных о рыночной капитализации компаний, аналогичных оцениваемой.

Рыночные мультипликаторы – это показатели, которые отражают соотношение между рыночной стоимостью компании и определенным финансовым индикатором [1]. Эти инструменты позволяют сравнивать стоимость компаний, работающих в одной отрасли, а также оценивать эффективность управления и потенциал роста организации.

Применение рыночных мультипликаторов основано на идее, что компании с сопоставимыми финансовыми показателями должны иметь примерно равную рыночную

стоимость. Это позволяет инвесторам и аналитикам определить, насколько стоимость компании соответствует ее финансовым результатам.

Однако следует иметь в виду, что рыночные мультипликаторы – это лишь приблизительный способ оценки бизнеса, который не принимает во внимание все факторы, влияющие на его стоимость. Кроме того, необходимо учитывать особенности конкретной отрасли и рынка, на котором работает компания, поскольку они могут значительно влиять на рыночные мультипликаторы. Выбор мультипликатора, который наиболее точно отражает соотношение между стоимостью компании и ее финансовыми и операционными показателями, может вызвать определенные сложности.

Целью данного научного исследования является определение наиболее подходящих мультипликаторов для оценки компаний сферы электроэнергетики в зависимости от осуществляемого ими основного вида деятельности, а также анализ факторов, влияющих на изменение значений рыночных мультипликаторов.

В оценке бизнеса применяются различные типы рыночных мультипликаторов. К первой группе относятся мультипликаторы дохода, основанные на соотношении между стоимостью компании и каким-то показателем полученного дохода (выручка, чистая прибыль, прибыль до налогообложения, EBITDA, EBIT и т.д.). В данном случае стоимость компании основывается на фактическом финансовом результате и напрямую зависит от эффективности ее деятельности, что является несомненным преимуществом применения мультипликаторов дохода. К их недостаткам можно отнести:

- влияние на величину прибыли метода учета, который используют компании-аналоги;
- невозможность их вычисления при отрицательном финансовом результате (убытке);
- колебания уровня прибыли под влиянием многочисленных факторов, что снижает стабильность и надежность этого показателя.

Классическими мультипликаторами дохода, используемыми в оценочной деятельности, выступают следующие [2]:

- P/E (Price/Earnings) – характеризует соотношение между рыночной капитализацией компании (стоимостью ее акций на фондовом рынке) и чистой прибылью;

- P/S (Price/Sales) – показывает, как соотносятся рыночная капитализация и выручка от реализации компании;

- EV/EBITDA (Enterprise Value/EBITDA) – представляет собой соотношение между стоимостью компании с учетом долга и величины денежных средств и прибылью до уплаты налогов, процентов и вычета амортизационных отчислений;

- EV/S (Enterprise Value/Sales) – основан на сопоставлении стоимости компании с учетом кредитной нагрузки и годовой выручки от реализации.

Вторая группа мультипликаторов – это показатели, основанные на балансовой стоимости. В частности, к ним относится такой коэффициент, как P/BV (Price/Book Value), рассчитываемый как отношение рыночной капитализации компании к ее балансовой стоимости, то есть величине ее чистых активов.

Мультипликаторы балансовой стоимости достаточно просты в использовании, но при их применении необходимо помнить, что в бухгалтерском балансе активы отражаются по остаточной стоимости с учетом начисленной амортизации, которая может существенно отличаться от рыночной стоимости активов. Кроме того, значительная часть основных фондов электроэнергетических компаний России уже полностью амортизирована, что затрудняет проведение точного анализа.

Наконец, третья группа мультипликаторов – отраслевые, специфичные для конкретной отрасли, в знаменатели которых содержится какой-либо операционный показатель деятельности компании. Они могут применяться при отсутствии возможности расчета других показателей, например, в случае отрицательной прибыли или небольшой величины выручки или балансовой стоимости. Использование отраслевых мультипликаторов может приводить к получению завышенных или заниженных оценок стоимости компаний данной отрасли по сравнению с другими отраслями экономики. Кроме того, их трудно сопоставлять с основными

финансовыми показателями компаний. Также их существенным недостатком является то, что на мировом рынке наблюдается несоответствие между ценой последних сделок и производственными возможностями компаний, которые были приобретены.

В сфере электроэнергетики для генерирующих компаний используется, например, соотношение между стоимостью компании и объемом выработки электроэнергии или величиной установленной мощности электростанций, для сетевых компаний сравниваются величины полезного отпуска электроэнергии из сети, а для сбытовых компаний в качестве основы для сопоставления выступает объем поставленной электроэнергии предприятиям и населению.

Проведем расчет рыночных мультипликаторов для компаний электроэнергетической отрасли на основе информации с фондовой биржи о котировках акций [6], публичных данных финансовой отчетности по РСБУ за 2023 год [4] и годовых отчетов компаний. Для анализа вычислим среднее значение по каждому мультипликатору, стандартное отклонение и коэффициент вариации.

В таблице 1 представлены полученные значения мультипликаторов для электрогенерирующих компаний.

Таблица 1

**Анализ рыночных мультипликаторов по электрогенерирующим компаниям**

Наименование компании	P/E	P/S	P/BV	EV/EBITDA	EV/S	EV/Выработка э/э	EV/Установленная мощность
ПАО "РусГидро"	9,6842	1,4591	0,4109	8,5864	3,2945	5,0699	18,5585
ПАО "Юнипро"	5,8688	1,0149	0,7775	2,7171	0,7526	1,6529	8,2821
ПАО "Эл5-Энерго"	7,8825	0,4424	0,5171	5,5025	0,6878	1,7110	6,1626
ПАО "Форвард Энерго"	7,0134	1,1952	0,7918	5,2615	2,2002	6,1909	37,2435
Среднее значение	7,6122	1,0279	0,6243	5,5169	1,7338	3,6562	17,5617
Стандартное отклонение	1,6088	0,4309	0,1902	2,4032	1,2530	2,3253	14,1941
Коэффициент вариации	21,13%	41,92%	30,47%	43,56%	72,27%	63,60%	80,82%

В соответствии с таблицей, наименьший коэффициент вариации имеют мультипликаторы P/E и P/BV. Значение меньше 33% свидетельствует о том, что рассчитанные величины мультипликаторов по компаниям-аналогам однородны и их усредненная величина может быть использована для дальнейшего анализа стоимости оцениваемой компании.

Основываясь на расчетах, можно сделать вывод, что для определения рыночной стоимости компаний, занимающихся производством электроэнергии, наиболее подходящим инструментом является мультипликатор, который показывает соотношение рыночной капитализации к чистой прибыли компании (P/E). Это свидетельствует о наличии корреляции между размером прибыли на акцию и рыночной стоимостью акций таких компаний.

Отраслевые мультипликаторы для генерирующих компаний отличаются наибольшей вариативностью, поэтому их использование для оценки стоимости компаний в рамках сравнительного подхода затруднительно. Это можно объяснить тем, что генерирующие компании в основном реализуют электроэнергию и мощность на оптовом рынке крупным сбытовым и электросетевым организациям. На данном рынке действуют регулируемые тарифы, устанавливаемые государством, величина которых зависит от географического местоположения, а также индивидуальных факторов для конкретной компании [5]. Это ограничивает рост и развитие бизнеса данных компаний.

Помимо этого, значительные расхождения в коэффициентах обусловлены тем, что в организациях, занятых в сфере производства электроэнергии, структура издержек может быть весьма вариативной. Она определяется наличием у компании различных производственных активов. Например, наиболее прибыльными активами являются гидроэлектростанции, поскольку они используют энергию движения воды в реках и приливах, что позволяет компаниям избежать больших издержек на топливо. Это делает их работу более рентабельной. Когда источником энергии служат тепловые электростанции, требуется применять топливо. Наиболее экономичным видом топлива является природный газ, а использование угля или мазута снижает рентабельность бизнеса.

В таблице 2 содержатся рыночные мультипликаторы, рассчитанные для компаний электросетевого сектора России.

Таблица 2

**Анализ рыночных мультипликаторов по электросетевым компаниям**

Наименование компании	P/E	P/S	P/BV	EV/EBITDA	EV/S	EV/Отпуск э/э из сети
ПАО "Россети Ленэнерго"	7,7403	1,4763	0,8615	5,3796	2,2058	7,4187
ПАО "Россети Московский регион"	3,1906	0,2720	0,2870	4,9627	1,2060	2,9835
ПАО "Россети Центр и Приволжье"	2,6523	0,2770	0,3644	3,1357	0,8103	2,0869
ПАО "Россети Волга"	4,4597	0,1347	0,2185	3,5782	0,4929	0,7645
Среднее значение	4,5107	0,5400	0,4328	4,2640	1,1787	3,3134
Стандартное отклонение	1,9767	0,6277	0,2919	1,0764	0,7442	2,8847
Коэффициент вариации	43,82%	116,23%	67,44%	25,24%	63,14%	87,06%

Согласно таблице, наименьший коэффициент вариации (25,24%) получен по мультипликатору EV/EBITDA, следовательно, он больше всего подходит для анализа сетевых компаний электроэнергетической отрасли. Данный мультипликатор позволяет сопоставить компании, которые отличаются политикой начисления амортизации и величиной долговой нагрузки. Он особенно полезен для компаний, вкладывающих значительные инвестиции в развитие инфраструктуры с длительным сроком окупаемости.

Меньше всего для сетевых компаний подходит мультипликатор P/S. Его коэффициент вариации составляет 116,23%. Использование данного мультипликатора ограничивается высоким уровнем регулирования в отрасли в отношении цен на электроэнергию и тарифов на ее передачу. Необходимо отметить, что все рассмотренные электросетевые компании находятся в собственности «Российских сетей», основным владельцем которых является государство, устанавливающее тарифы на электроэнергию [3].

Кроме того, очень вариативен для сетевых компаний отраслевой мультипликатор, основанный на объеме полезного отпуска электроэнергии из сети. Изменчивость показателя объясняется различием уровня технологических потерь электроэнергии в электрических сетях, который зависит от степени износа электросетевого хозяйства, стабильности работы электрических сетей, технических факторов, погрешностей измерительных приборов, а также хищений электроэнергии.

В таблице 3 представлены рыночные мультипликаторы, вычисленные для сбытовых компаний электроэнергетической отрасли.

В соответствие с таблицей, для сбытовых компаний наиболее оптимален отраслевой мультипликатор, характеризующий соотношение стоимости компании к объему поставленной электроэнергии (коэффициент вариации составляет 22,14%). Поскольку сбытовые компании играют роль посредника между генерирующими компаниями и конечными потребителями электроэнергии, то для них ключевым показателем, влияющим на стоимость компании, является объем реализованной электроэнергии.

Вместе с тем высокий уровень государственного регулирования сектора, установление серьезных требований к гарантирующим поставщикам и фиксированных тарифов для ряда категорий потребителей снижает возможности применения мультипликаторов, основанных на величине выручки от реализации компании (P/S и EV/S).

Таблица 3

**Анализ рыночных мультипликаторов по сбытовым компаниям**

Наименование компании	P/E	P/S	P/BV	EV/EBITDA	EV/S	EV/Поставка э/э
ПАО ГК "ТНС Энерго"	0,9505	9,9608	0,6680	1,0012	13,2381	1,0119
ПАО "Пермэнергосбыт"	4,5161	0,1637	1,9227	4,2839	0,1942	0,8514
ПАО "Саратовэнерго"	7,1632	0,1089	4,4328	6,8090	0,1629	0,7488
ПАО "Самараэнерго"	6,2024	0,2499	1,4354	3,5568	0,2322	1,2377
Среднее значение	4,7081	2,6208	2,1147	3,9127	3,4569	0,9624
Стандартное отклонение	2,7335	4,8937	1,6294	2,3896	6,5209	0,2131
Коэффициент вариации	58,06%	186,72%	77,05%	61,07%	188,64%	22,14%

Таким образом, выбор мультипликаторов для оценки стоимости компаний электроэнергетической отрасли зависит от вида деятельности компании. Генерирующим компаниям в наибольшей степени подходят доходные мультипликаторы, основанные на величине рыночной капитализации и полученного дохода (чистая прибыль, выручка). Стоимость электросетевых компаний может быть рассчитана путем использования мультипликатора EV/EBITDA. Оценку сбытовых компаний электроэнергетики рекомендуется проводить при помощи отраслевого мультипликатора, в знаменателе которого содержится такой операционный показатель, как объем реализованной электроэнергии. Вместе с тем необходимо помнить, что применение рыночных мультипликаторов, рассчитанных на основе информации о рыночной капитализации компаний, в оценочной деятельности носит ограниченный характер, что связано с высоким уровнем спекуляции российского фондового рынка, высокой волатильностью акций. Следствием этого является то, что рыночные цены на акции не всегда отражают их реальную рыночную стоимость.

**Библиографический список**

1. Григорьев В. В., Оценка стоимости бизнеса: основные подходы и методы: учебное пособие / В. В. Григорьев. — Москва: Русайнс, 2024. — 335 с.
2. Малеев М. Ю. Применение мультипликаторов при оценке стоимости компаний электроэнергетической отрасли / М. Ю. Малеев, Ф. В. Вейгандт // Мой вклад в науку: Сборник статей Международного конкурса молодых учёных, Пенза, 15 августа 2023 года. — Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2023. — С. 22-25.
3. Современное государственное регулирование электроэнергетической отрасли: учебник / В. Г. Королев, И. А. Капитонов, Д. В. Бердников [и др.]; под общ. ред. В. Г. Королева. — Москва: Русайнс, 2024. — 147 с.
4. Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности [Электронный ресурс]. — URL: <https://bo.nalog.ru/> (дата обращения: 23.10.2024).
5. Сайт о финансовом планировании Fin-plan.org [Электронный ресурс]. — URL: <https://fin-plan.org/> (дата обращения: 23.10.2024).
6. Финансовый портал Investing.com [Электронный ресурс]. — URL: <https://investing.com/> (дата обращения: 23.10.2024).

## ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПЛАНИРОВАНИЯ ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

**Денисова Ю. В.**

Научный руководитель: Симонова Н. Ю.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,  
[Denisovajuliav@yandex.ru](mailto:Denisovajuliav@yandex.ru)*

**Аннотация.** В условиях современной экономики, качественное планирование движения денежных средств является критически важным для эффективного управления ликвидностью организации. Данная статья описывает процесс управления качеством планирования движения денежных средств. Рассматриваются основные методы планирования движения денежных средств, инструменты управления точностью планирования.

**Ключевые слова:** *план движения денежных средств, точность планирования, ликвидность, прогнозирование денежных потоков, методы и инструменты планирования.*

## QUALITY MANAGEMENT OF CASH FLOW PLANNING

**Denisova U. V.**

Scientific supervisor: Simonova N. U.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,  
[Denisovajuliav@yandex.ru](mailto:Denisovajuliav@yandex.ru)*

**Abstract.** In The modern economy, high-quality cash flow planning is critically important for effective management of an organization's liquidity. This article describes the process of managing the quality of cash flow planning. The main methods of cash flow planning, tools for managing planning accuracy are considered.

**Keywords:** *cash flow plan, planning accuracy, liquidity, cash flow forecasting, planning methods and tools.*

В настоящее время уже каждая организация принимает необходимость составления финансовых планов, т.е. заниматься бюджетированием для обеспечения стабильной работы. Однако данный процесс необходим не только для взгляда в будущее, но и для оценки уже совершившихся хозяйственных операций, когда фактические значения показателей сравнивают с запланированными. Такая информация позволяет принимать более взвешенные и грамотные управленческие решения, но только при условии наличия объективных и реальных данных. Для оперативного управления бизнесом ключевой является информация о движении денежных средств, отражающая динамику бизнеса. Важно точно знать и понимать откуда «приходят» деньги и куда они «уходят», регулировать их движение, чтобы в какой-то момент эта циркуляция не прекратилась. На данный момент недостаточно только сформировать план движения денежных средств, но и необходимо сделать это достаточно качественно, так как на основе имеющейся финансовой информации и принимаются самые важные решения. В рамках академического изучения на вооружение приходит такой термин как «качество планирования», который позволит на практике улучшить процесс управления имеющимися ресурсами. Научная систематизация и развитие имеющихся представлений о процессе управления качеством планирования движения денежных средств позволит повысить финансовую культуру, что отразится на общем экономическом развитии всех субъектов.

В первую очередь необходимо рассмотреть понятийно-категориальный аппарат, используемый в рамках вопроса о бюджетировании. Более широким понятием является термин финансовое планирование: такой вид деятельности управленцев, который подразумевает планирование поступлений и расходований денежных средств, направляемых на реализацию целей организации. Рабочим документом, отражающим факты привлечения и использования финансовых ресурсов, является финансовый план, или бюджет, благодаря которому становится возможным отслеживание выполнения поставленных перед организацией финансовых целей. Есть несколько видов финансовых бюджетов, наиболее часто используемых организациями: бюджет доходов и расходов, прогнозный баланс и бюджет движения денежных средств. Используя информацию из бюджета движения денежных средств становится возможным завязать все имеющиеся денежные средства в работу на финансовый результат, что ярко выделяет именно этот вид бюджета среди остальных. Исходя из описанного вытекает необходимость рассмотреть подробнее план движения денежных средств.

В академической литературе имеются незначительные различия во взглядах на определение бюджета движения денежных средств.

Если ориентироваться на тезисы комплексного экономического анализа, под планом движения денежных средств (ПДДС) следует понимать отчет, представленный в виде систематизированного комплекса информации о денежных поступлениях и денежных выплатах организации в течение определенного периода времени.

В системе финансового планирования бюджет движения денежных средств раскрывается более обширно: «как план движения средств расчетного счета и наличных денежных средств в кассе предприятия или его структурного подразделения, отражающий все прогнозируемые поступления и списания денежных средств в результате хозяйственной деятельности предприятия» [3].

Нынешняя ситуация на экономическом рынке требует от хозяйствующих субъектов более внимательного и ответственного отношения к формированию плана движения денежных средств, а также умение быстро и трезво отреагировать на постоянно изменяющиеся реалии экономической конъюнктуры России. В настоящее время ПДДС подразумевает под собой не только механическое разнесение факта получения и использования средств, но и грамотное планирование такого кругооборота. Исходя из вышеописанного вытекает необходимость оценивать то, как был составлен бюджет, т.е. качество планирования движения денежных средств. По мнению автора, качество планирования можно трактовать следующим образом – это характеристика, отражающая степень точности, полноты и реалистичности финансовых прогнозов, связанных с поступлениями и расходами денежных средств организации. Управление качеством планирования движения денежных средств является сложным процессом, который условно можно разделить на несколько этапов. Схематичное изображение этапов представлено ниже на Рисунке 1.

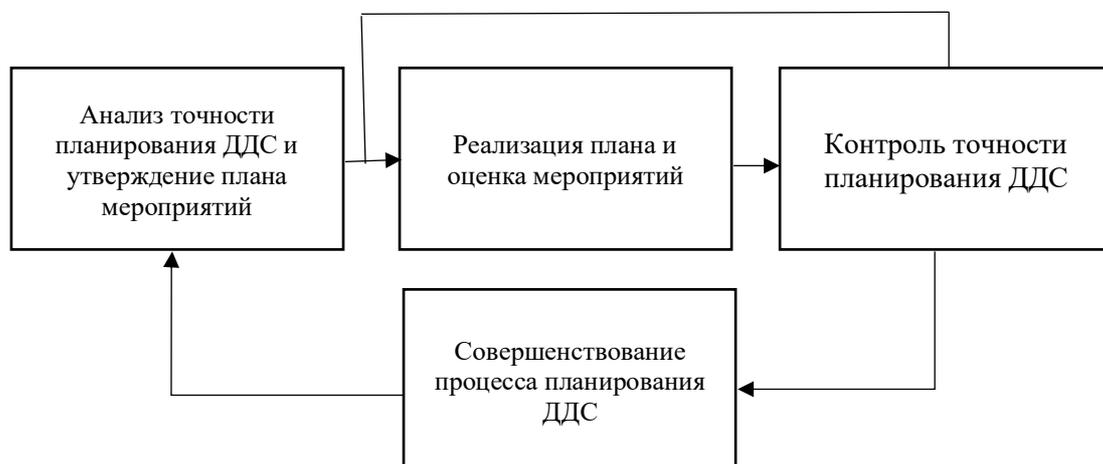


Рис. 1. Схема этапов процесса управления качеством планирования ДДС

В рамках выполнения этапов процесса устанавливаются индивидуальные цели участникам процесса в соответствии с целевым уровнем точности, согласование исключения нецелесообразных движений денежных средств, проводится регулярная оценка достижения установленного плана, анализ самых серьезных нарушений оплаты, что способствует непрерывному улучшению процесса с учетом полученного опыта планирования ДДС.

Как было отмечено в определении качества планирования, точность – одна из важнейших его составляющих, которая должна контролироваться. Точность является количественной характеристикой качества планирования движения денежных средств, которая показывает степень пригодности плановых данных для анализа хозяйственной деятельности и при управлении ликвидностью. Значения точности находятся в интервале от 0% до 100% и на них возможно повлиять различными способами. Традиционно выделяют два метода управления точностью планирования: прямой и косвенный, выбор которых чаще всего зависит от горизонта планирования.

Прямой метод базируется на создании платежного календаря напрямую из текущих платежей, которые необходимо провести, что делает его основным способом планирования денежных потоков и остатков для целей управления краткосрочной ликвидностью. Прямым метод называется из-за того, что организация может напрямую взаимодействовать с конкретным контрагентом по вопросам предстоящих поступлений или списаний денежных средств в рамках заключенных договоров.

Косвенный метод планирования движения денежных средств носит более долгосрочный характер и используется для формирования платежного календаря на 12 месяцев, где может еще не быть определен конкретный контрагент и не заключен договор. При использовании косвенного метода оперируют данными бюджетного плана, историческими данными, а также заключениями по итогам экспертных оценок.

Также на качество планирования движения денежных средств можно повлиять, используя ряд инструментов, которые условно разделяют на активные и пассивные, исходя из воздействия их на бизнес-процессы.

#### 1. Активные инструменты:

- работа с условиями договоров, которая позволит их оптимизировать;
- запрет оплаты не запланированных заранее платежей;

- контроль исполнительской дисциплины в вопросах составления договоров и проведения платежей;

- снижение рисков непредсказуемых расходов за счет переноса риска на контрагентов и т.д.

#### 2. Пассивные инструменты:

- составление бюджетного плана;

- проведение динамического анализа для определения тренда поступлений или осуществления расходов;

- построение многофакторной модели для построения прогноза какого-либо показателя, связанного с другими показателями и т.д.

Подводя итог, хотелось бы подчеркнуть необходимость управления качеством планирования движения денежных средств, ведь это позволит избежать ряда рисков, связанных с такими проблемами как: кассовые разрывы, ошибочные платежи, неисполненные условия договоров и даже воровство. Для каждой ситуации возможен выбор своего наиболее подходящего инструмента и метода влияния, который зависит только от каждого конкретного человека, управляющего качеством движения денежных средств. Планирование движения денежных средств это не просто способ фиксирования и отражения поступлений и платежей, а серьезная возможность влияния на финансовое состояние организации, которым необходимо владеть в нынешних постоянно изменяющихся условиях ведения бизнеса каждому управленцу.

## Библиографический список

1. Васильева Н. К., Тахумова О. В., Даниленко А. А., Хуторная А. В. Анализ ликвидности и финансовой устойчивости организации // Вестник Академии знаний №3 (50). Краснодар: Изд-во АКАДЕМИЯ ЗНАНИЙ, 2022. С. 84-91.
2. Мельник М. В., Егорова С. Е., Кулакова Н. Г., Юданова Л. А. Комплексный экономический анализ. М.: Изд. ИНФРА-М, 2022. 352 с
3. Рябинина С. Е. О бюджете движения денежных средств и его месте в системе финансового планирования // Мировая наука №8 (41). Саратов : ИЦ ИУСЭР, 2020. С 129-133.
4. Судакова А. Е., Агарков Г. А., Тарасьев А. А. Бюджетное планирование и прогнозирование. М. : Изд. ФЛИНТА, 2022. 308 с.
5. Чараева М. В. Стратегия управления корпоративными финансами: инвестиции и риски. М. Изд. ИНФРА-М, 2021. 218 с.

## ФИНАНСОВАЯ ПОЛИТИКА КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ СПОРТИВНОЙ ИНДУСТРИИ РФ

**Деревянчук А. М.**

Научный руководитель: Иванова Е. В.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия*

**Аннотация.** Финансовая политика является одним из ключевых инструментов, способствующих развитию различных секторов экономики, и спортивная индустрия не является исключением. В последние годы в России наблюдается активное внимание к вопросам финансирования спорта, что связано с необходимостью достижения стратегических и тактических целей, поставленных на уровне государства. В условиях глобализации и растущей конкуренции на международной арене, эффективное управление финансовыми потоками в спортивной сфере становится особенно актуальным. В данной работе мы будем рассматривать финансовую политику как важный механизм, способствующий развитию спортивной индустрии в России.

**Ключевые слова:** *финансовая политика, стратегические цели, тактические цели.*

## FINANCIAL POLICY AS A TOOL FOR THE DEVELOPMENT OF THE SPORTS INDUSTRY OF THE RUSSIAN FEDERATION

**Derevianchyk A. M.**

Scientific supervisor: Ivanova H. V.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, s. Omsk, Russia*

**Abstract.** Financial policy is one of the key tools contributing to the development of various sectors of the economy, and the sports industry is no exception. In recent years, Russia has been actively paying attention to the issues of financing sports, which is associated with the need to achieve strategic and tactical goals set at the state level. In the context of globalization and growing competition in the international arena, effective management of financial flows in the sports field is becoming especially relevant. In this paper, we will consider financial policy as an important mechanism contributing to the development of the sports industry in Russia.

**Keywords:** *financial policy, strategic objectives, tactical goals.*

Финансовая политика Российской Федерации в области спорта представляет собой комплекс мероприятий, направленных на развитие физической культуры и спорта в стране. В условиях экономической нестабильности и структурных изменений в экономике России, выполнение стратегической программы, связанной с физической культурой и спортом, требует четкого и целенаправленного подхода. С 2023 по 2026 год предполагается выделение значительных средств из федерального бюджета на развитие спортивной индустрии. В 2024 году планируется 55,8 миллиарда рублей, в 2025 – 41,5 миллиарда рублей, а в 2026 – 43 миллиарда рублей [1].

Целевая установка на повышение прозрачности в распределении бюджетных средств становится ключевым элементом финансовой политики. Спортивные федерации теперь обязаны представлять детализированные отчеты о финансовых потоках ежеквартально, что повышает уровень accountability и способствует более устойчивому и рациональному использованию финансирования. Это нововведение также подразумевает деятельность по

мониторингу выполнения бюджетных обязательств, что включает регулярные проверки финансирования и использования бюджетных средств для повышения эффективности этих процессов [2].

В 2023 году расходы на финансирование программ физической культуры возросли на 2,5 миллиарда рублей, составив 70,4 миллиарда рублей, что указывает на активное стремление государства повышать финансовую поддержку в этом направлении [5]. Впрочем, несмотря на рост общих расходов, бюджет госпрограммы по развитию физической культуры на 2024 год будет сокращен до 57,08 миллиарда рублей, а в 2025 году – до 48,719 миллиарда рублей. Это подчеркивает необходимость оптимизации бюджетного финансирования с учетом меняющихся экономических условий. Введение мероприятий по оптимизации поможет избежать избыточных трат и задействовать ресурсы более эффективно [3].

Финансовая политика также пытается интегрировать различные источники доходов в спортивную сферу. Например, одной из главных предпосылок поддержки финансирования является деятельность букмекерских контор, которые вносят значительные средства в спортивные федерации. Это создает новые возможности не только для поддержки федераций, но и для развития спортивной инфраструктуры на местах [4].

Динамика финансирования является важным индикатором для оценки эффективности состояния спортивной инфраструктуры и подготовки спортсменов. Увеличение расходов на спорт должно привести к повышению качества подготовки и результативности спортсменов на международной арене, что, в свою очередь, может способствовать популяризации спорта в стране и привлечению молодежи к занятиям физической культурой. Важно отметить, что такое вливание средств должно сочетаться с адекватной государственно-частной партнерской моделью, способной эффективно влиять на результаты в спорте и сопутствующей инфраструктуре [2].

Однако установленные ограничения в рамках финансовой политики указывают на потребность создать более гибкую и адаптивную систему финансирования, способную реагировать на внешние и внутренние вызовы. Это требует анализа существующих подходов к распределению бюджетных средств, а также внедрения новых методов и механизмов, способных сделать бюджетирование более рациональным и преимущественным. Таким образом, финансовая политика Российской Федерации в области спорта становится не только инструментом регулирования финансовых потоков, но и важным фактором, способствующим комплексному развитию спортивной среды в стране [4].

Финансирование спортивной индустрии в России осуществляется через несколько ключевых механизмов, которые включают государственные и частные источники, а также целевые программы, направленные на развитие физической культуры и спорта. Государственное финансирование остается основным источником, стоимость которого в 2019 году составила 150,1 миллиарда рублей, что на 28,6% больше, чем в предыдущем году [6]. Рост финансирования наблюдается благодаря увеличению расходов на федеральные целевые программы (ФЦП), цель которых – развитие инфраструктуры и стимулирование различных аспектов спортивной деятельности.

Одним из центральных механизмов содержания спортивной сферы являются ФЦП. Важно отметить, что с 2015 по 2019 годы расходы на спорт выросли с 254,9 миллиардов рублей до 375,4 миллиардов рублей, что свидетельствует о нарастающем внимании государственных органов к спортивному сектору [6]. Эти программы призваны решать разнообразные задачи, включая финансирование спортивных мероприятий, поддержку детско-юношеского спорта и повышение качества спортивной инфраструктуры.

Кроме государственных средств, важным аспектом является привлечение частных инвестиций, которые на данный момент составляют менее 10% от общего финансирования [7]. Проблема заключается в недостаточной прозрачности и информации о финансовых потоках, что делает эту сферу сложной для потенциальных инвесторов. В то время как государственные программы активно развиваются, эффективность частных вливаний остается низкой.

Увеличение доли частных инвестиций возможно было бы при более четкой структуре отчетности спортивных федераций и усилении прозрачности бюджета [8].

Создание условий для привлечения частных инвестиций также требует активных шагов со стороны государства. Включение частных инвесторов в финансирование спортивных проектов может быть достигнуто через всевозможные формы государственно-частного партнерства. Механизмы, такие как софинансирование мероприятий и упрощение налогового регулирования, могут способствовать увеличению интереса со стороны бизнеса к поддержке спортивной среды [7].

Существуют и другие методы, нацеленные на улучшение обстоятельств финансирования, такие как формирование межведомственной системы управления развитием детско-юношеского спорта [10]. Это необходимо для создания объединенной стратегии, которая бы включала в себя не только техническое, но и финансовое обеспечение, что в свою очередь может повысить доступность спортивных услуг для различных групп населения.

Дополнительно, важность учета социальных и экономических факторов в процессе создания спортивной инфраструктуры и программ нельзя недооценивать. На фоне роста расходов на спорт необходимо анализировать, насколько эти средства расходуются эффективно, и как они влияют на доступность спорта для граждан [9]. Оптимизация бюджетов, направленных на спорт, может улучшить общую картину эффективности используемых средств.

В свете вызовов, с которыми сталкивается финансирование спорта, необходимо проработать механизмы отчетности для всех участников, включая государственные и частные структуры. Прозрачность в целевом использовании средств позволит повышать доверие населения к спортивным инициативам. Создание системы, которая будет отслеживать и контролировать эти затраты, станет ключевым элементом достижения большей эффективности экономических вложений в спорт [10].

Мировой опыт финансирования спорта может служить полезным ориентиром для России, где средства на развитие спортивной индустрии получают в основном из государственного бюджета. В странах с более высоким уровнем развития, таких как Австрия и Швейцария, ситуация обстоит иначе: значительные доходы от спортивной индустрии составляют около 2% и 1,8% от валового внутреннего продукта соответственно [8]. На фоне таких показателей, российские результаты, где спорт приносит лишь 0,06% от ВВП, вызывают вопросы о целесообразности текущей финансовой политики.

В Германии и Франции государства берут на себя основное бремя финансирования спорта, внедряя программы по поддержке спортсменов и развитию инфраструктуры [21]. Это отличие от практики США и Великобритании, где финансирование спорта основывается на частных инвестициях, демонстрирует интересный подход к решению проблемы недостаточного финансового обеспечения. В данной модели частно-государственное партнерство играет важную роль, позволяя использовать ресурсы бизнеса для реализации спортивных проектов. Такой подход приводит к успешным результатам в развитии спортивной инфраструктуры и подготовке кадров.

Анализируя успехи других стран, можно отметить, что после Олимпийских игр 2016 года в Рио-де-Жанейро в России возрос интерес к более активному вовлечению государства в финансирование спорта. Данная ситуация возникла в результате желания оптимизировать подходы к ресурсам, необходимым для подготовки спортсменов и организации спортивных мероприятий [18]. Примером успешных стратегий может служить использование доходов от спортивных лотерей, которые также начинают играть все более заметную роль в области финансирования спорта в России.

Выводы международных исследований подчеркивают, что успешное финансирование спорта должно базироваться не только на государственных вложениях, но и на привлечении частных инвестиций. Роль государств в активно ведущих спортивные традиции странах

включает поддержку не только высококлассных спортсменов, но и развитие массового спорта, что важно для формирования здорового образа жизни для населения [19].

В заключение, можно сказать, что финансовая политика является важнейшим инструментом, способствующим развитию спортивной индустрии в России. Эффективное финансирование спорта не только способствует достижению стратегических и тактических целей, но и играет ключевую роль в формировании здорового образа жизни населения, повышении имиджа страны на международной арене и создании условий для успешной подготовки спортсменов. Важно, чтобы государственные органы, частные инвесторы и спортивные организации работали в едином ключе, направляя свои усилия на достижение общих целей.

### Библиографический список

1. Государство сократит расходы на спорт. В 2024-м выделят 55... [Электронный ресурс] // [www.vedomosti.ru](http://www.vedomosti.ru) - Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/sport/others/articles/2023/09/20/996276-byudzhnet-minsporta-rf-2024>, свободный. - Загл. с экрана
2. Букмекеры платят, федерации тратят: кто и как финансирует... [Электронный ресурс] // [www.forbes.ru](http://www.forbes.ru) - Режим доступа: <https://www.forbes.ru/sport/521923-bukmekery-platat-federacii-tratat-kto-i-kak-finansiruet-rossijskij-sport>, свободный. - Загл. с экрана
3. Бюджетная и финансовая политика [Электронный ресурс] // [www.minsport.gov.ru](http://www.minsport.gov.ru) - Режим доступа: <https://www.minsport.gov.ru/activity/budget-and-financial-policy/>, свободный. - Загл. с экрана
4. Показатели развития | ЕМИР [Электронный ресурс] // [emir.gov.ru](http://emir.gov.ru) - Режим доступа: [https://emir.gov.ru/analytics/indicators/finansovoe\\_obespechenie\\_fkis](https://emir.gov.ru/analytics/indicators/finansovoe_obespechenie_fkis), свободный. - Загл. с экрана
5. Новость \ Расходы на физическую культуру и спорт в 2023-2024... [Электронный ресурс] // [minfin.gov.ru](http://minfin.gov.ru) - Режим доступа: [https://minfin.gov.ru/ru/press-center?id\\_4=38229-raskhody\\_na\\_fizicheskuyu\\_kulturu\\_i\\_sport\\_v\\_2023-2024\\_godakh\\_uvelichat\\_na\\_47\\_mlrld\\_rublei](https://minfin.gov.ru/ru/press-center?id_4=38229-raskhody_na_fizicheskuyu_kulturu_i_sport_v_2023-2024_godakh_uvelichat_na_47_mlrld_rublei), свободный. - Загл. с экрана
6. Статья 38. Финансирование физической культуры и спорта [Электронный ресурс] // [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) - Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_law\\_73038/9b907aa0af7a5fa7192f46562e93cc907c90ddbc/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_73038/9b907aa0af7a5fa7192f46562e93cc907c90ddbc/), свободный. - Загл. с экрана
7. Анциферов Д.С., студент, ОФ ФГБОУВО «Российский... [Электронный ресурс] // [gumforum.ru](http://gumforum.ru) - Режим доступа: [https://gumforum.ru/wp-content/uploads/2021/02/2020\\_124\\_anciferov\\_600\\_605.pdf](https://gumforum.ru/wp-content/uploads/2021/02/2020_124_anciferov_600_605.pdf), свободный. - Загл. с экрана
8. Алгоритм реализации финансирования проектов в сфере спорта [Электронный ресурс] // [apni.ru](http://apni.ru) - Режим доступа: <https://apni.ru/article/1097-algoritm-realizatsii-finansirovaniya-proektov>, свободный. - Загл. с экрана
9. Спорт высоких капиталовложений [Электронный ресурс] // [plus.rbc.ru](http://plus.rbc.ru) - Режим доступа: <https://plus.rbc.ru/specials/sport-vysokih-kapvlozhenij>, свободный. - Загл. с экрана
10. Правительство Российской Федерации [Электронный ресурс] // [static.government.ru](http://static.government.ru) - Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/bzng3vrui0opr1xemjkbui6uextwtd2.pdf>, свободный. - Загл. с экрана

11. Влияние финансирования на развитие физической... [Электронный ресурс] // cyberleninka.ru - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-finansirovaniya-na-razvitie-fizicheskoy-kultury-i-sporta-v-rossiyskoy-federatsii>, свободный. - Загл. с экрана
12. Влияние финансирования на траекторию развития... [Электронный ресурс] // cyberleninka.ru - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-finansirovaniya-na-traektoriyu-razvitiya-fizicheskoy-kultury-i-sporta-v-rossiyskoy-federatsii>, свободный. - Загл. с экрана
13. Оценка влияния обеспеченности спортивной... [Электронный ресурс] // applied-research.ru - Режим доступа: <https://applied-research.ru/ru/article/view?id=11413>, свободный. - Загл. с экрана
14. Анализ и оценка эффективности инвестиций в области... [Электронный ресурс] // cyberleninka.ru - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-i-otsenka-effektivnosti-investitsiy-v-oblasti-fizicheskoy-kultury-i-sporta>, свободный. - Загл. с экрана
15. Привлечение частных инвестиций в спортивную сферу... [Электронный ресурс] // panor.ru - Режим доступа: <https://panor.ru/articles/privlechenie-chastnykh-investitsiy-v-sportivnuyu-sferu-v-rossiyskikh-regionakh/85748.html>, свободный. - Загл. с экрана
16. Минспорт в 2023 году привлек 1,8 млрд рублей частных... [Электронный ресурс] // tass.ru - Режим доступа: <https://tass.ru/sport/18310109>, свободный. - Загл. с экрана
17. Дмитрий Чернышенко: инвестиции в спорт способствуют росту... [Электронный ресурс] // - Режим доступа: , свободный. - Загл. с экрана
18. ФКиС) в РФ практически полностью зависит от [Электронный ресурс] // www.fa.ru - Режим доступа: [http://www.fa.ru/org/faculty/fm/coik/siteassets/pages/publications/имэмо\\_финансирование\\_спорта.pdf](http://www.fa.ru/org/faculty/fm/coik/siteassets/pages/publications/имэмо_финансирование_спорта.pdf), свободный. - Загл. с экрана
19. Особенности финансирования физической культуры и спорта... [Электронный ресурс] // cyberleninka.ru - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-finansirovaniya-fizicheskoy-kultury-i-sporta-v-rossii-i-za-rubezhom>, свободный. - Загл. с экрана
20. Государственное управление сферой физической [Электронный ресурс] // s.esrae.ru - Режим доступа: [https://s.esrae.ru/dsum/pdf/2016/1\(75\)/59.pdf](https://s.esrae.ru/dsum/pdf/2016/1(75)/59.pdf), свободный. - Загл. с экрана
21. Финансирование спорта [Электронный ресурс] // www.imemo.ru - Режим доступа: [https://www.imemo.ru/index.php?page\\_id=1248&file=https://www.imemo.ru/files/file/magazines/meimo/01\\_2019/08\\_solntsev.pdf](https://www.imemo.ru/index.php?page_id=1248&file=https://www.imemo.ru/files/file/magazines/meimo/01_2019/08_solntsev.pdf), свободный. - Загл. с экрана
22. Направления оптимизации системы финансирования... [Электронный ресурс] // cyberleninka.ru - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/napravleniya-optimizatsii-sistemy-finansirovaniya-professionalnogo-sporta-v-rossii>, свободный. - Загл. с экрана
23. Министерство спорта российской федерации [Электронный ресурс] // rccsp-kk.ru - Режим доступа: [https://rccsp-kk.ru/docs/metod/actual\\_questions/2.4\\_model\\_scientific\\_and\\_methodological\\_support.pdf](https://rccsp-kk.ru/docs/metod/actual_questions/2.4_model_scientific_and_methodological_support.pdf), свободный. - Загл. с экрана
24. Оптимизация ресурсов для спортивной инфраструктуры России [Электронный ресурс] // admrebr.gosuslugi.ru - Режим доступа: [https://admrebr.gosuslugi.ru/dlya-zhiteley/informatsiya-01/novosti\\_3219.html](https://admrebr.gosuslugi.ru/dlya-zhiteley/informatsiya-01/novosti_3219.html), свободный. - Загл. с экрана
25. Финансовый анализ деятельности спортивной организации... [Электронный ресурс] // elar.rsvpu.ru - Режим доступа:

[https://elar.rsvpu.ru/bitstream/123456789/25744/1/rsvpu\\_2018\\_678.pdf](https://elar.rsvpu.ru/bitstream/123456789/25744/1/rsvpu_2018_678.pdf), свободный. - Загл. с экрана

26. Приоритеты государственной политики в финансировании... [Электронный ресурс] // moluch.ru - Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/70/12082/>, свободный. - Загл. с экрана

27. Некоторые проблемы ресурсного обеспечения спорта высших достижений [Электронный ресурс] // www.e-rej.ru - Режим доступа: <https://www.e-rej.ru/articles/2019/yovich.pdf>, свободный. - Загл. с экрана

## ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ ИТ-КОМПАНИЙ

**Еремеев Д. Г.**

Научный руководитель: Симонова Н. Ю.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,  
[danil.eremeev.2000@mail.ru](mailto:danil.eremeev.2000@mail.ru)*

**Аннотация.** В научной статье были рассмотрены особенности и основные проблемы оценки стоимости ИТ-компаний, был проведен анализ влияния нематериальных активов на стоимость. Была представлена классификация нематериальных активов в разрезе ИТ-сектора. Рассмотрены отраслевые тенденции, которые оказывают особое влияние на стоимость компаний в сфере ИТ. Автором выделены ключевые принципы оценки ИТ-компаний

**Ключевые слова:** *информационные технологии, особенности оценки, оценка стоимости, нематериальные активы, ИТ-сектор, риск менеджмент*

## FEATURES OF VALUING THE VALUE OF IT COMPANIES

**Eremeev D. G.**

Scientific supervisor: Simonova N. Y.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,  
[danil.eremeev.2000@mail.ru](mailto:danil.eremeev.2000@mail.ru)*

**Abstract.** The scientific article examined the features and main problems of assessing the value of IT companies, and analyzed the impact of intangible assets on value. The classification of intangible assets in the context of the IT sector was presented. Industry trends that have a particular impact on the value of companies in the IT sector are considered. The author highlights the key principles for evaluating IT companies

**Keywords:** *information technology, valuation features, valuation, intangible assets, IT sector, risk management*

В условиях быстро изменяющегося технологического ландшафта, оценка бизнеса в области информационных технологий (ИТ) имеет определенные сложности. В отличие от традиционного бизнеса, ИТ-компании часто характеризуются наличием нематериальных активов, потенциалом быстрого роста и изменчивыми рыночными условиями. Таким образом, понимание особенностей и методологии для оценки ИТ-бизнеса, имеет решающее значение для заинтересованных сторон, включая инвесторов, предпринимателей и финансовых аналитиков.

Одной из наиболее отличительных черт ИТ-бизнеса является его зависимость от нематериальных активов. К ним относятся интеллектуальная собственность (ИС), программное обеспечение, патенты, товарные знаки и т.д. В отличие от материальных активов, которые легко поддаются количественной оценке, нематериальные активы требуют более тонкого подхода к оценке.

В ИТ-секторе к нематериальным активам часто относят:

- программное обеспечение. Программные решения могут обеспечить конкурентное преимущество и генерировать значительные потоки доходов;
- патенты. Инновации, защищенные патентами, могут препятствовать выходу конкурентов на рынок и могут быть монетизированы с помощью лицензионных соглашений;

- товарные знаки. Высокая узнаваемость бренда может повысить лояльность клиентов и стимулировать продажи.

Помимо этого, оценка нематериальных активов часто включает в себя оценку их потенциала для получения будущих экономических выгод. Например, компания разработчик программного обеспечения может владеть собственными алгоритмами, которые повышают эффективность ее продуктов. В процессе оценки будет учитываться не только текущее положение этих активов на рынке, но и их потенциал для получения дохода в будущем. Доходный подход, который оценивает текущую стоимость будущих денежных потоков, часто используется для оценки стоимости этих нематериальных активов. Также сравнительный подход может быть использован для анализа аналогичных сделок в отрасли, что служит ориентиром для оценки интеллектуальной собственности. Учитывая быстрые темпы технического прогресса, при оценке этих активов необходимо также учитывать риск устаревания и конкурентную среду.

Стоит отметить, что интеллектуальная собственность также играет решающую роль в оценке ИТ-бизнеса. Компания с большим портфелем патентов и товарных знаков может получить более высокую оценку благодаря конкурентным преимуществам, которые эти активы предоставляют. Чтобы определить и оценить стоимость портфеля интеллектуальной собственности компании, необходимо учитывать такие особенности, как:

- рыночный спрос на технологию: чем более востребована технология, тем более ценной становится связанная с ней интеллектуальная собственность;

- правовая защита: юридическая основа патентов и товарных знаков могут существенно повлиять на их оценку;

- лицензионный потенциал: компании с ценной интеллектуальной собственностью могут получать дополнительный доход за счет лицензионных соглашений, что еще больше повышает их стоимость.

Потенциал роста является еще одним важным фактором при оценке ИТ-бизнеса. Многие ИТ-компании демонстрируют экспоненциальный рост благодаря таким факторам, как масштабируемость, рыночный спрос и технологические инновации. При оценке необходимо оценивать не только текущие финансовые показатели, но и потенциал будущего роста. Это включает в себя анализ тенденций рынка, конкурентного позиционирования и способности компании к инновациям. Для того, чтобы отразить потенциал роста в большинстве случаев используется метод дисконтирования денежных потоков, который строится на прогнозе будущих денежных потоков с учетом соответствующей ставки дисконтирования с поправкой на риск.

Следует отметить и то, что ИТ-сектор очень динамичен, а рыночные условия и конкурентная среда быстро меняются. Следовательно, при оценке необходимо отслеживать отраслевые тенденции, достижения в сфере информационных технологий, а также учитывать особенности динамики конкуренции на рынке ИТ, поскольку данные факторы могут оказывать наибольшее влияние на стоимость компании.

Тщательный конкурентный анализ необходим для понимания позиции компании на рынке. При оценке следует учитывать следующие факторы:

- доля рынка. Оценка доли компании на рынке по сравнению с конкурентами может дать представление о ее конкурентной силе;

- конкурентные преимущества. Выявление уникальных торговых предложений (USP) и отличительных черт может помочь оценить способность компании сохранить свои позиции на рынке;

- новые технологии. Быть в курсе технологических достижений и тенденций может дать более точную оценку, поскольку компании, использующие новые технологии, могут превзойти конкурентов и повысить свой потенциал, который повысит стоимость компании.

Также особенностью оценки стоимости компаний ИТ-сектора будет оценка стратегий выхода, ведь для инвесторов и предпринимателей понимание потенциальных стратегий выхода является важнейшим аспектом оценки ИТ-бизнеса. Распространенные стратегии выхода включают слияния и поглощения (M&A), первичное публичное размещение акций (IPO) и стратегическое партнерство. Каждая стратегия по-разному влияет на оценку, и выбор времени выхода на рынок может существенно повлиять на его успех. При оценке выхода необходимо учитывать текущий экономический климат, настроения инвесторов и рыночные тенденции. Например, устойчивый рынок для проведения IPO в сфере высоких технологий может повысить оценку компании, в то время как спад на рынке может привести к снижению оценки потенциальных продаж.

Кроме того, важно понимать мотивы потенциальных покупателей или инвесторов. Компании могут быть готовы платить больше за стратегические активы, в то время как инвесторы могут сосредоточиться на потенциале роста и масштабируемости. Таким образом, при оценке стоит согласовывать ее результат с этими мотивами, чтобы обеспечить более точную оценку компании.

Оценка ИТ-бизнеса также предполагает всестороннюю оценку рисков, поскольку технологический сектор по своей сути является рискованным. Такие факторы, как технологическое устаревание, угрозы кибербезопасности, соблюдение нормативных требований и волатильность рынка, могут повлиять на результаты деятельности компании.

Оценка должна учитывать как внутренние, так и внешние риски при определении стоимости компании. К основным рискам относятся:

- технологическое устаревание. Быстрое развитие технологий может привести к устареванию существующих продуктов и услуг. Компании должны постоянно внедрять инновации, чтобы оставаться актуальными;
- угрозы кибербезопасности. Растущее число кибер-атак представляет значительные риски для ИТ-бизнеса. При оценке необходимо оценить меры кибербезопасности компании и потенциальные уязвимости;
- соблюдение нормативных требований. Компании, работающие в условиях строгого регулирования, могут столкнуться с дополнительными рисками соблюдения юридических требований, которые могут повлиять на их оценку.

Чтобы учесть эти риски, при оценке их включают в модели ставки дисконтирования с поправкой на риск, отражающие неопределенность, связанную с будущими денежными потоками. Анализ сценариев и тестирование чувствительности также могут быть использованы для понимания того, как изменения в ключевых допущениях влияют на общую оценку. Одним из методов тестирования чувствительности являются стресс-тесты, которые оценивают как неблагоприятные рыночные условия или технологические сбои повлияют на оценку компании. Такая комплексная оценка рисков имеет решающее значение для точного определения стоимости компании.

Таким образом, оценка ИТ-бизнеса – сложный процесс, требующий глубокого понимания уникальных особенностей и проблем, присущих технологическому сектору. Каждый аспект, от нематериальных активов до рыночных условий и оценки рисков, играет решающую роль в определении стоимости компании. Поскольку ИТ-сектор продолжает развиваться, заинтересованным сторонам, стремящимся эффективно ориентироваться в этой динамичной среде, необходимо быть в курсе отраслевых тенденций и использовать надежные методы оценки.

Понимая особенности оценки ИТ-бизнеса, инвесторы и предприниматели могут принимать обоснованные решения, способствующие адаптации в этой быстро развивающейся отрасли.

### **Библиографический список**

1. Баранов П. Н. Методология оценки стоимости компаний в сфере информационных технологий / П. Н. Баранов. – М.: Инфра-М, 2021. – 220 с.
2. Смирнов А. В. Рынок ИТ-услуг: анализ и оценка / А. В. Смирнов. – Екатеринбург: Урал. ун-т, 2022. – 180 с.
3. Соловьев И. А. Оценка бизнеса: подходы и методы / И. А. Соловьев. – М.: Альпина Паблишер, 2023. – 400 с.

## ОЦЕНКА СТОИМОСТИ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

**Золотарев Д. С.**

Научный руководитель: Марков С. Н.

Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Омск, Россия, [zoloto67@list.ru](mailto:zoloto67@list.ru)

**Аннотация.** В современном мире стоимость компании и оценка стоимости имеют огромное значение. Понимание стоимости предприятия, имеет фундаментальное значение как для владельца бизнеса, так и для инвесторов при проведении переговоров о цене предприятия в ходе коммерческой сделки. В статье представлены цели оценки компании и ее характерные этапы во время неопределенности, на которых такая оценка необходима. В статье рассматривается сущность понятия неопределенности, его виды и разновидности модификации. Изучены факторы, определяющие неопределенность внешней среды предприятия.

**Ключевые слова:** *стоимость, риски, неопределенность, оценка стоимости предприятия, рыночная стоимость предприятия, стоимость.*

## THE VALUATION OF THE ENTERPRISE IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

**Zolotarev D. S.**

Scientific supervisor: Markov S. N.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, [zoloto67@list.ru](mailto:zoloto67@list.ru)

**Abstract.** In the modern world, the terms enterprise value and valuation are of great importance. Knowing how much an enterprise is worth is of fundamental importance both for the owner of this company and for investors when negotiating the price of an enterprise during a commercial transaction. The article presents the objectives of the company's assessment and the characteristic stages of the company's life at which such an assessment is necessary. The article examines the essence of the concept of uncertainty, its types and varieties of modification. The factors determining the uncertainty of the external environment of the enterprise are studied.

**Keywords:** *enterprise value management, risks, uncertainty, enterprise value estimation, enterprise market value, value.*

In market conditions, the value of an enterprise is an indicator of effective management actions. The results obtained in the evaluation process are the basis for decision-making in the formation of an enterprise development strategy. The functioning of domestic business entities takes place in conditions of turbulence, instability and uncertainty. The external economic environment contains a significant number of participants, which are characterized by a complex structure, a model of behavior in the market, etc. These factors lead to the emergence of uncertainty factors. The results obtained in the evaluation process may be questioned. In this case, the problem of uncertainty in assessing the market value of business entities comes to the fore.

Paying tribute to the scientific achievements of domestic and foreign scientists on the problems of uncertainty and enterprise valuation in conditions of uncertainty, it should be noted that there is a need for their further development in the context of studying the features and structure of uncertainty, its impact on enterprise value, quantitative assessment of uncertainty, which determined the purpose of this article.

The purpose of the article is to analyze the essence of uncertainty, its types and types, the factors that cause it; to develop methodological the basics of quantifying uncertainty in assessing the market value of Russian enterprises.

The uncertainty of the organizational and economic system is a situation involving the emergence of many alternatives to the implementation of ambiguous events or phenomena that can lead to various (both positive and negative) consequences, accompanied by insufficient information and lack of determinism of development. Thus, the uncertainty of the external environment implies incompleteness and inaccuracy of information, which leads to an unread multivariate of the expected result.

«The uncertainty is determined by the following factors:

- incomplete knowledge of all parameters, circumstances, and situations for choosing the optimal solution, as well as the inability to adequately and accurately account for all, even available, information and the presence of probabilistic characteristics of environmental behavior;

- the presence of a randomness factor that cannot be predicted and predicted even in a probabilistic implementation;

- the presence of subjective factors of counteraction, when decision-making takes place in a situation of playing partners with opposite or non-adjacent interests» [1, p.19].

The uncertainty is caused by the process of human activity and the nature of perception, methods of transmitting information processing. Given this, the uncertainty can be classified as follows:

- uncertainty, the prerequisite of which is the intentional or inappropriate distortion of information by an individual (employee);

- institutional uncertainty is caused by a stereotypical perception of information, that is, it is formed on the basis of a system supported by the activities of public institutions and can significantly affect the process of an industrial enterprise;

- technological is formed on the basis of the physical inability to receive, analyze and use all the information available in the environment for the purpose of making managerial decisions.

In general, uncertainty in decision-making models is represented by the presence of several possible solutions to each alternative situation. Uncertainty is characterized by such concepts as unpredictability, randomness, ambiguity, and fuzziness. If these characteristics are inherent in management decisions, the latter cannot determine the guaranteed result of an alternative situation. Under such conditions, it is mandatory to study either all possible or the most likely results.

The uncertainty of the environment can be reduced to four types:

- the first level: a fairly clear future, a single and accurate forecast to determine the strategy;

- the second level: alternative futures, several alternative futures define the future;

- the third level: a wide range of future options, but not real scenarios;

- the fourth level: complete uncertainty, lack of a basis for predicting the future.

The uncertainty of the environment is associated with entrepreneurial risk, which has an objective basis due to the instability of the external environment. It is possible to identify the relationship between the categories of "instability", "uncertainty", "risk" and, as a result, "losses".

Instability in the external environment leads to uncertainty, which generates risks of various kinds (political, economic, investment and entrepreneurial). «Uncertainty, instability and risk are interrelated and interdependent, and during the valuation of an enterprise should be analyzed and evaluated jointly, because professional appraisers often face the problem of inaccuracy or insufficient adequacy of the estimates obtained. This is mainly due to the incompleteness of the initial information or the poor quality of information received from external sources. To assess the accuracy of the result of assessing the market value of an enterprise, the authors proposed to perform an uncertainty analysis using qualitative and quantitative analysis» [2, p.427].

«A qualitative analysis of uncertainty in assessing market value consists in identifying factors affecting the results of the study, evaluating these factors from the perspective of the probability of occurrence and the degree of influence on the final result and their ranking. An explanation of the causes and sources of uncertainty is also a mandatory element of qualitative analysis» [1, p.28].

The quantitative analysis should contain a numerical estimate of the uncertainty. This can be done by calculating the uncertainty interval or by statistical analysis methods. Quantitative uncertainty analysis can be carried out only after building models to assess the market value of an enterprise. It consists in calculating standard deviations, approximation errors, and uncertainty intervals based on estimated cost values.

«Qualitative uncertainty analysis precedes the construction of correlation and regression models and is carried out at the stage of collecting the initial cost and quality indicators necessary for the construction of models. In the process of research, qualitative analysis can be supplemented by new factors identified during the construction of models» [2, p.450]. In general, uncertainty in decision-making models is represented by the presence of several possible solutions to each alternative situation. Uncertainty is characterized by such concepts as unpredictability, randomness, ambiguity, and fuzziness. If these characteristics are inherent in management decisions, the latter cannot determine the guaranteed result of an alternative situation.

«The first stage of a qualitative analysis is to identify all possible factors that may affect the evaluation results. The following factors can influence the results of assessing the market value of an enterprise by mathematical modeling: macroeconomic, econometric and factors related to the incompleteness of initial information» [2, p.457].

The scoring method was used to qualitatively assess uncertainty. «The scoring method is one of the methods of risk assessment based on a generalizing indicator determined by a number of expert-evaluated values, namely, the probability of occurrence of a factor and the degree of influence of the factor on the assessment result. Depending on the level of risk, there are 4 types of factors affecting the results of the study: critical, high-significance factors, medium-significance factors and low-significance factors. The more critical the factor, the more it will affect the results of evaluating correlation and regression models» [1, p.40].

The authors performed a quantitative assessment of uncertainty factors in assessing the market value of Russian enterprises. «According to the results of the qualitative analysis, it was revealed that the uncertainty in assessing the market value of Russian enterprises is largely due, on the one hand, to factors of insufficient quality of the initial data, such as the incompleteness of the initial market data, the underdevelopment of the Russian stock market, and on the other – econometric, the most significant of which is modeling on sample populations» [1, p.43].

Currently, the global practice of assessing the value of an enterprise distinguishes four approaches: market (comparative), costly, optional and profitable.

But among these approaches, only one – profitable – takes into account the risks of the owner due to the capitalization coefficient.

Therefore, this approach prevails in valuation practice. The profitable approach is based on the owner's expectations regarding the future benefits of owning a business and plays a dominant role in assessing its value, because the business is inherently one of the options for investing funds. The investment process is risky, because the moment of investment and the moment of return on investment are stretched over time. The more unstable the environment in which the investment is carried out, the greater the risk the business owner is exposed to.

Uncertainty generates entrepreneurial risks, which are quantified according to the profitable approach according to the direct capitalization method in the capitalization coefficient. The calculation of the capitalization coefficient is based on the calculation of the discount rate and, which can be determined using the WACC or CAMP model or the cumulative method.

The cost of an enterprise (business) using the direct capitalization method is determined by the formula:

$C(b) = CF(p) / K(\text{cap})$ , where  $CF(p)$  is the annual cash flow of the enterprise;  $K(\text{cap})$  is the capitalization coefficient.

The calculation of the capitalization coefficient is based on the determination of the discount rate and, which can be calculated using the WACC or CAMP model.

The discount rate, in its economic essence, also means the maximum degree of risk that the business owner is willing to take. Analyzing the formula, we can conclude that the more risky an

enterprise (business) operates in, the lower its cost will be, because there is an inverse proportionality between the capitalization coefficient and the value of the business.

So, the higher the risk, and as already shown above, the greater the degree of uncertainty of the environment in which the enterprise operates, the less its cost will be. Uncertainty is one of the decisive factors in determining the value of an enterprise. The greater the degree of uncertainty in the environment in which an enterprise (business) operates, the lower its market value will be.

The quantitative mechanism of the influence of uncertainty on the market value of an enterprise is carried out through the capitalization coefficient. According to the results of the qualitative analysis, it was revealed that the uncertainty in assessing the market value of Russian enterprises is largely due, on the one hand, to factors of insufficient quality of initial data, such as incompleteness of initial market data, underdevelopment of the stock market, and on the other – econometric, the most significant of which is modeling on sample populations.

### **References**

1. Mohnen P.R., Hall B.H. Innovation and productivity // Economic Journal of The Association of Accountants, Issue 2, 2021. P. 15-43.
2. Miles R., Comell B. Financial management and Business valuation // Econ Univ. Int. Folia Oecon., Vol. 7 No. 21, 2023.P. 415-476.
3. The website Consultant Plus [Electronic resource] URL: <https://www.consultant.ru/> (accessed: 29.11.2024).
4. The website Bank of Russia [Electronic resource] URL: <https://cbr.ru/> (accessed: 29.11.2024).

## ОЦЕНКА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ КОМПАНИЙ: СУЩНОСТЬ, МЕТОДЫ И ВЛИЯНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ EVENT-СФЕРЫ

**Исина М. Е.**

Научный руководитель: Симонова Н. Ю.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, [madina-isina@mail.ru](mailto:madina-isina@mail.ru)

**Аннотация.** В научной статье рассматриваются основные методы проведения оценки финансового состояния компании. Стабильное и успешное функционирование компаний на рынке напрямую зависит от его финансового состояния. Это обуславливает необходимость проведения финансового анализа и поиск путей по улучшению полученных показателей.

**Ключевые слова:** финансовое состояние, финансовый анализ, event-сфера, событийная индустрия.

### ASSESSMENT OF THE FINANCIAL CONDITION OF COMPANIES: ESSENCE, METHODS AND INFLUENCE OF THE FEATURES OF THE EVENT SPHERE

**Isina M. E.**

Scientific supervisor: Simonova N. Yu.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, [madina-isina@mail.ru](mailto:madina-isina@mail.ru)

**Abstract.** The scientific article examines the main methods for assessing the financial condition of a company. The stable and successful functioning of companies in the market directly depends on its financial condition. This necessitates financial analysis and the search for ways to improve the indicators obtained.

**Keywords:** financial condition, financial analysis, event sphere, event industry.

Современные тенденции в рыночной экономике, такие как, рост конкуренции, нестабильность рынка выдвигают условия для успешного функционирования компании – его финансовую устойчивость. Этот показатель, в свою очередь, напрямую зависит от финансового состояния субъекта рынка.

В современной литературе достаточно много вариаций определения термина «финансовое состояние». Авторы научных работ рассматривают его с различных аспектов (таблица 1).

Таблица 1

#### Определение термина «финансовое состояние»

Автор	Определение
Ендовицкий Д.А.	«Способность организации финансировать свою деятельность» [2]
Дыбаль С.В., Дыбаль М.А.	«Обеспеченность финансовыми ресурсами, необходимыми для нормального функционирования предприятия, целесообразность их размещения и эффективное использование, финансовые взаимоотношения с другими юридическими и физическими лицами» [1]
Зенкина И.В.	«Это сложная экономическая категория, отражающая на определенный момент времени состояние капитала в процессе его кругооборота и способность экономического субъекта к саморазвитию» [3]
Хромых Н.А.	«Отражает конечные результаты его деятельности, которые интересуют не только работников предприятия, но и его партнеров по экономической

деятельности, государственные, финансовые и налоговые органы – это и делает выбранную нами тему актуальной» [5]

Наиболее распространено обследующее определение: финансовое состояние рассматривается как экономическая категория, включающая в себя показатели обеспеченности компании ресурсами, эффективного распределения имеющегося капитала, а также возможности роста и развития. Эту категорию можно рассматривать как единую систему, которая формируется в процессе осуществления деятельности под влиянием внутренних и внешних факторов и характеризует его финансовую устойчивость, платёжеспособность, ликвидность и выполнение своих финансовых обязательств с контрагентами и государством.

Эти факторы свидетельствуют о значимости проведения оценки финансового состояния компаний и повышении ее роли в экономических процессах. В современной литературе существует достаточно широкий спектр определений, раскрывающих сущность термина «финансовое состояние».

Таким образом, фактически финансовое состояние компании отражает конечные результаты деятельности, которые являются важным показателем, как и для самой компании, так и для внешних субъектов – государство, инвесторы и другие заинтересованные лица. Раскрыть сущность понятия также можно через схему (см. рисунок 1)

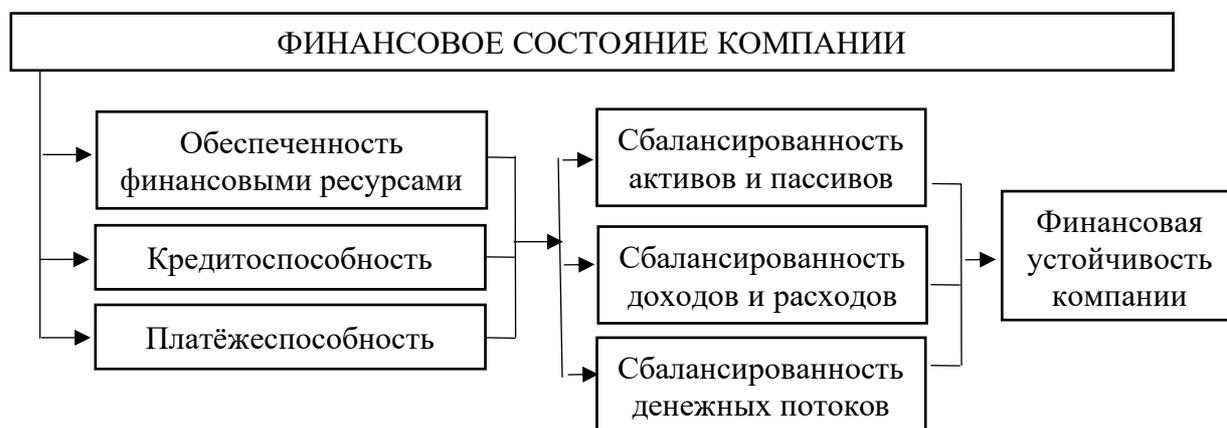


Рис. 1. Финансовое состояние компании

Оценка финансового состояния – это комплексное понятие, которое включает в себя систему показателей, всесторонне отражающих финансово-хозяйственную деятельность субъекта экономики. Основа проведения оценки – финансовый анализ. Цель финансового анализа можно определить как: установить и оценить финансовое состояние компании, основываясь на ключевых показателях, ее кредитоспособность, финансовую устойчивость, структуру имущества и источников капитала, выручку, и провести работы по его улучшению. В свою очередь, улучшение финансового состояния компании обеспечивает успешное ее функционирование на рынке и таким образом дает толчок к развитию рынка в целом.

Одним из основных источников информации для проведения финансового анализа выступает финансовая (бухгалтерская отчетность) компании, данные финансового и управленческого учета. Факты деятельности компании, обобщённо отражаемые в финансовой отчетности, представлены в ней в контексте системы финансовых моделей. Поэтому финансовый анализ исследует взаимосвязи показателей, опираясь на те взаимосвязи, которые уже представлены в формах отчетности.

Необходимость проведения финансового анализа выражается в следующем:

1) данные о финансовом положении компании служат основой для принятия решения руководителей компании, а также важной информацией для внешних заинтересованных сторон, так как государство, контрагенты, инвесторы и т.д.

2) на основе результатов финансового анализа и оценки текущего состояния компании возможно увидеть пробелы в эффективном распределении ресурсов и выявить пути развития.

Для проведения оценки финансового состояния используются следующие методы финансового анализа:

1. Горизонтальный анализ. Этот метод предполагает сравнение показателя в различные периоды, то есть оценить его в динамике. Абсолютное отклонение значений рассчитывается по следующей формуле:

$$\Delta x = x_1 - x_0,$$

где  $x_1$  – значение показателя в отчетный период;

$x_0$  – значение показателя в базисный период.

2. Вертикальный анализ. Это основной метод структурного анализа показателей и финансовой отчетности. При проведении такого анализа проводится соотношение изучаемого показателя с аналогичными другими показателями. Для расчёта используется следующая формула [4]:

$$D_i = x_i - x,$$

где  $D_i$  – доля  $i$ -й составляющей;

$x_i$  – абсолютное значение  $i$ -й составляющей, входящей в показатель;

$x$  – значение изучаемого показателя.

Для оценки изменения структуры показателя в динамике также используются горизонтальный метод, на основе которого рассчитываются абсолютное и относительное отклонения каждой составляющей.

Таким образом, на основе вертикального анализа возможно определить структурные изменения в финансовых ресурсах компании, а также установить тренд на корректировки показателя в будущих периодах.

3. Коэффициентный анализ или анализ относительных показателей. При использовании такого метода финансовое состояние компании оценивается по нескольким базовым коэффициентам, которые рассчитываются по определённым формулам. На основе данных различных форм финансовой отчетности рассчитываются коэффициенты, определяется взаимосвязь между показателями. Такой инструмент наиболее точно показывает реальное состояние компании и является основным инструментом финансового анализа. Можно выделить следующие основные показатели, на основе которых проводится оценка: платёжеспособность, ликвидность и финансовая устойчивость [4].

Таким образом, финансовый анализ позволяет всесторонне рассмотреть финансовое состояние компании, оценить его и выделить слабые стороны, при совершенствовании которых компания развивается. В зависимости от сферы деятельности компании полученные результаты имеют различную трактовку, а также при проведении самого анализа необходимо учитывать специфику отрасли.

В рамках данной статьи рассматривается event-сфера. Рынок event-услуг в России находится на начальном этапе развития, но имеет достаточно большие перспективы – стать одним из наиболее динамично развивающихся рынков. Event-отрасль или событийная индустрия представляет собой определённую сферу услуг по организации различных мероприятий. Это могут быть как деловые, протокольные мероприятия и конференции, так и корпоративные мероприятия, тимбилдинг, фестивали и др. [6]

К особенностям event-сферы, которые оказывают непосредственное влияние на специфику проведения финансового анализа и оценки полученных результатов по компании, относятся:

1. Сезонность спроса на услуги. Востребованность проведения мероприятия имеет достаточно высокую зависимость от времени года. Так, лето и зима (декабрь) – наиболее загруженные периоды, в которые практически каждая компания организует корпоративы и мероприятия подобного рода. Деловые мероприятия имеют всесезонный характер, но чаще всего проводятся осенью и весной. Таким образом, сезонность спроса на мероприятия оказывает прямое влияние на выручку компаний и, соответственно, на показатели, которые рассчитываются на ее основе.

2. Неравномерность распределения участников рынка. В крупных городах-миллионниках, особенно в Санкт-Петербурге и Москве, на рынке достаточно большое количество компаний осуществляют свою деятельность, в более мелких регионах компаний не так много. Это связано с востребованностью и возможностью проведения мероприятий. В городах, где количество населения невысокое достаточно затруднительно найти клиентов. Это приводит к тому, что обороты и финансовые ресурсы компании зависят от региона присутствия.

3. Отсутствие законодательно установленных стандартов осуществления деятельности в этой сфере. В России деятельность компаний event-сферы не регламентирована государством. Это также относится к ценообразованию на рынке услуг. Компании самостоятельно устанавливают цены, отталкиваясь от спроса клиентов, от конкурентов, а также от собственного имиджа. [7]

4. Низкий порог входа. Так как рынок находится еще на начальном этапе развития, во многих регионах страны новые игроки могут достаточно легко войти на рынок. К тому же для начала осуществления деятельности в этой сфере не требуются высокие финансовые вложения. Так как отсутствуют утвержденные критерии ценообразования и рынок недостаточно стабилен, компании самостоятельно определяют цены, основываясь на своей кредитоспособности, ценах конкурентов.

5. Влияние внешних факторов. Финансовое состояние компаний в этой сфере достаточно сильно зависит от внешнеэкономической ситуации. Доходы населения напрямую влияют на потребительский спрос на рынке event-услуг. Изменения в законодательстве также могут оказывать значительное влияние на финансовое состояние компаний этой отрасли.

Таким образом, event-сфера активно развивается и имеет тенденции к развитию, количество компаний, осуществляющих свою деятельность в данной сфере, ежегодно увеличивается. Важно отметить, что в России, в связи с недостаточной развитостью и структурированностью рынка, существуют некоторые недоработки: отсутствие стандартов ценообразования, недоработка нормативной базы. Рассмотренные в работе особенности рынка оказывают непосредственное влияние на оценку финансового состояния компаний.

Рассматриваемая в статье тема оценки финансового состояния компании на сегодняшний день в российской практике проработана недостаточно глубоко. В связи с особенностью каждой отрасли отсутствует единая модель проведения финансового анализа, которая могла бы дать наиболее точные и достоверные результаты. При проведении финансового анализа и сравнении полученных результатов необходимо учитывать такие факторы как сезонность, колебания в ценообразовании, неравномерность распределения участников рынка и воздействие внешних рисков.

### **Библиографический список**

1. Дыбаль С. В., Финансовый анализ: теория и практика : учебное пособие / С. В. Дыбаль, М. А. Дыбаль. — Москва : КноРус, 2024. — 328 с
2. Ендовицкий Д. А., Финансовый анализ : учебник / Д. А. Ендовицкий, Н. П. Любушин, Н. Э. Бабичева. — Москва : КноРус, 2025. — 303 с.
3. Зенкина И. В., Анализ деятельности экономических субъектов : учебник / И. В. Зенкина. — Москва : КноРус, 2023. — 379 с.
4. Негашев Е. В., Финансовый анализ : учебник / Е. В. Негашев. — Москва : КноРус, 2024. — 305 с.
5. Хромых Н. А., Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности : монография / Н. А. Хромых. — Москва : Русайнс, 2019. — 202 с.
6. Бубновская Т.В., Методические подходы к оценке финансовой устойчивости предприятий // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. 2023. Т. 15, № 3. С. 7–20
7. Каннер Д.Д., Оценка состояния Event-индустрии в России в современных экономических условиях // Московский экономический журнал №7. 2021. С. 388-395

## ПОНЯТИЕ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ И ПРИНЦИПЫ ЕЕ ФОРМИРОВАНИЯ

**Карачебан Ю. В.**

Научный руководитель: Кувшинова Ю. А.

АНО ВО «Российский новый университет», г. Москва, Россия, [jkbraun22@yandex.ru](mailto:jkbraun22@yandex.ru)

**Аннотация.** В статье рассмотрена финансовая политика организации, финансовые процессы и принципы. Показано, что финансовый результат и рентабельность организаций в России имеет определенный уровень. Доказано, что правильное формирование финансовой политики предприятия является ключевым фактором для достижения высоких целей.

**Ключевые слова:** *финансовая политика, эффективное управление, финансовые показатели, предприятие, финансирование, анализ.*

## THE CONCEPT OF THE FINANCIAL POLICY OF THE ENTERPRISE AND THE PRINCIPLES OF ITS FORMATION

**Karacheban Y. V.**

Scientific Supervisor: Kuvshinova Y. A.

Russian New University, Moscow, Russia, [jkbraun22@yandex.ru](mailto:jkbraun22@yandex.ru)

**Abstract.** The article considers the financial policy of an organization, financial processes and principles. It is shown that the financial result and profitability of organizations in Russia have a certain level. It is proved that the correct formation of the financial policy of the enterprise is a key factor for achieving high goals.

**Keywords:** *financial policy, effective management, financial indicators, enterprise, financing, analysis.*

Понятие финансовой политики экономического субъекта отношений является сложной дефиницией и включает в себя множество различных аспектов, благодаря которым становится возможным реализовывать и интегрировать данный процесс в систему деятельности предприятия. Финансовая политика направлена на достижение стратегических и тактических целей организации посредством применения комплексных принципов и мер для обеспечения эффективного управления компанией и её финансовыми ресурсами.

Финансовая политика предприятия отражается в финансовых процессах, которые включают в себя их планирование, организацию, контроль и регулирование. В частности, финансовая политика включает такие важные аспекты, как принятия решений по вопросам, касающихся формирования и использования капитала и ресурсов организации, управление доходной и расходной частью компании, привлечение инвестиций и обеспечение устойчивости предприятия в финансовом плане, а также оптимизацию налоговых обязательств [1].

Финансовое планирование является разработкой планов и бюджетов, которые основываются не только на анализе финансовой ситуации в текущем периоде, но и на стратегических целях предприятия. С помощью финансовой политики определяется потребность в ресурсах, обеспечивается устойчивое развитие и оптимизируются расходы предприятия.

Организация финансовой политики предприятия представляет собой процесс проектирования и внедрения системы, включающий в себя разработку стратегических и

тактических действий, определение инструментария и методологии для достижения поставленных задач и целей.

Регулирование финансовой политики организации предполагает необходимость контроля и корректировки финансовых показателей для обеспечения эффективности и стабильности деятельности предприятия.

Процесс формирования и использования капитала включает в себя определение источников финансирования (собственный и заемный капиталы), а также эффективное распределение средств на развитие бизнеса, инвестиции в основные средства и оборотный капитал.

Деятельность организаций в России за 2020-2023 годы отражена в таблице 1, где виден нарастающий финансовый результат предприятий за 4 года [2].

Таблица 1

**Динамика финансового результата организаций за 2020-2023 гг., млрд. руб.**

Показатель	Год			
	2020	2021	2022	2023
Сумма прибыли	21 162	38 292	32 676	42 949
Сумма убытка	7 743	4 376	10 362	7 570
Сальдо прибыли и убытка	13 419	33 916	22 314	35 379

Наблюдаемый рост в таблице 1 означает, что предприятия увеличивают свою прибыль, хоть и в 2022 году был резкий спад из-за геополитических потрясений в стране.

Выделяют следующие основные направления разработки финансовой политики предприятия:

- анализ финансово-экономического состояния предприятия;
- разработка учетной и налоговой политики;
- выработка кредитной политики предприятия;
- управление оборотными средствами, кредиторской и дебиторской задолженностью;
- управление издержками, включая выбор амортизационной политики;
- выбор дивидендной политики.

Для обеспечения эффективности и соответствия стратегическим целям, формирование финансовой политики основывается на определенных принципах [3]:

1. Принцип хозяйственной самостоятельности означает, что предприятие самостоятельно определяет и решает большинство финансовых вопросов. В таком случае организация не подвергается значительному внешнему контролю. Само предприятие непосредственно несет ответственность за свои финансовые результаты. Соответственно данный принцип определяет самостоятельность при выборе источников финансирования, выборе структуры компании, формировании финансовой отчетности, управлении денежными потоками и самое главное – при определении целей финансовой политики.

2. Принцип самофинансирования означает, что предприятие использует собственные средства при финансировании текущей деятельности. Ключевые факторы данного принципа заключаются в реинвестировании прибыли в различные новые продукты, амортизационных отчислениях, управлении оборотным капиталом, сохранении финансовой независимости и повышении инвестиционной привлекательности.

3. Принцип материальной ответственности подразумевает, что деятельность предприятия должна быть направлена на максимально эффективное и рациональное использование своих ресурсов. При этом должны быть учтены интересы сотрудников, собственников, кредиторов, а также государства. Данный принцип проявляется в следующих аспектах: планировании и контроле движения активов, соблюдении установленного бюджета,

минимизации рисков и потерь, выполнении финансовых обязательств, достоверности учета доходов и расходов и пр.

4. Принцип формирования финансовых резервов является стратегическим инструментом и реализуется через накопление денежных средств и/или иных ликвидных активов для того, чтобы предприятие имело возможность покрывать свои непредвиденные расходы и, в целом, обеспечивать финансовую стабильность. При этом данный принцип предполагает, что резервы создаются для достижения обозначенных целей с определением их размера.

Вышеперечисленные принципы формирования финансовой политики предприятия взаимосвязаны и дополняют друг друга. Для формирования эффективной финансовой политики требуется комплексный подход, который должен учитывать все его принципы.

Рентабельность активов и продаж организаций показывает эффективность использования своих активов и ведения коммерческой деятельности для наращивания прибыли. На рисунке 1 отражена отрицательная динамика данных показателей за 2021-2023 годы [4].



Рис. 1. Динамика рентабельности организаций за 2021-2023 гг., в %

Такая динамика указывает на ухудшение финансового состояния предприятий, что приводит к необходимости принятия соответствующих мер.

Таким образом, предприятию необходимо постоянно анализировать и корректировать свою финансовую политику, что, в свою очередь, приведет к успешному достижению своих стратегических целей и обеспечит успех в долгосрочной перспективе.

### Библиографический список

1. Исакова Н. Ю., Смородина Е. А., Родичева В. Б. и др. Финансовая политика: теоретические аспекты формирования и реализации. Екатеринбург.: Изд-во Урал.ун-та, 2022. 220 с.
2. Федеральная служба государственной статистики / Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 01.12.2024).
3. Пидяшова О. П. Принципы формирования финансовой политики организации в современных условиях // Сфера услуг: инновации и качество. 2020. № 49. С. 107-115.
4. Федеральная служба государственной статистики / Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 01.12.2024).

## ОЦЕНКА СТОИМОСТИ БИЗНЕСА С УЧЕТОМ ДИВИДЕНДНОЙ ПОЛИТИКИ

**Клочкова М. В.**

Научный руководитель: Симонова Н. Ю.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия*  
[klochkova-mashulya@mail.ru](mailto:klochkova-mashulya@mail.ru)

**Аннотация.** В данной статье рассматривается влияние дивидендной политики на стоимость компании. Следуя консервативному, агрессивному или умеренному сценарию, компания воздействует на котировки акций и управляет стоимостью. На конкретном примере с помощью модели дисконтирования дивидендов найдена стоимость бизнеса.

**Ключевые слова:** *дивидендная политика, дивиденд, стоимость.*

## BUSINESS VALUE ASSESSMENT TAKING INTO ACCOUNT DIVIDEND POLICY

**Klochkova M. V.**

Scientific supervisor: Simonova N. Y.

*The Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, [klochkova-mashulya@mail.ru](mailto:klochkova-mashulya@mail.ru)*

**Abstract.** This article considers the impact of dividend policy on the company value. Following a conservative, aggressive or moderate scenario, a company influences stock prices and manages value. Using the dividend discount model, on a specific example, the business value was found.

**Keywords:** *dividend policy, dividend, value.*

С точки зрения современной теории управления компанией основной целью ее деятельности является максимизация стоимости бизнеса. Эта цель направлена на увеличение привлекательности компании для инвесторов, которые обеспечивают функционирование и развитие бизнеса, генерирование и рост его прибыли. Проблема максимизации стоимости бизнеса в первую очередь актуальна для публичных акционерных обществ, чьи акции свободно обращаются на фондовом рынке и подвержены постоянным колебаниям на фоне изменяющейся конъюнктуры рынка.

Одним из основных инструментов управления стоимостью компании является дивидендная политика. Посредством проводимой дивидендной политики менеджмент устанавливает размер и частоту выплаты дивидендов акционерам, тем самым определяя привлекательность бизнеса для инвестирования. Соответственно, дивидендная политика является важнейшим фактором оценки любого акционерного предприятия.

Экономическая теория определяет три основных подхода к формированию дивидендной политики корпорации. Каждый из подходов, в свою очередь, предполагает определенный тип дивидендной политики (см. табл. 1). Рассмотрим их подробнее.

Таблица 1

**Классификация дивидендной политики корпорации [2; с. 3]**

Подход	Тип дивидендной политики
Консервативный	Остаточная политика дивидендных выплат Политика стабильного размера дивидендов
Умеренный	Политика минимального стабильного размера дивидендов с надбавкой в отдельные периоды
Агрессивный	Политика стабильного уровня дивидендов Политика постоянного возрастания размера дивидендов

Консервативная дивидендная политика предполагает выплату дивидендов «в пропорциях, которые позволяют удовлетворять потребности производственного развития и более высокими темпами наращивать стоимость чистых активов, а следовательно, и рыночную стоимость акций» [1; с. 116]. Иными словами, консервативный подход предполагает, что практически вся чистая прибыль компании направляется на ее развитие – это является приоритетом. В рамках данного подхода выделяется два типа дивидендной политики.

Остаточная политика дивидендных выплат говорит сама за себя: в первую очередь чистая прибыль идет на финансирование инвестиционных проектов, которые в перспективе позволят увеличить капитализацию компании и, соответственно, доход собственников. Дивиденды же выплачиваются по остаточному принципу. Политика стабильного размера дивидендов предполагает выплату фиксированной суммы дивидендов на протяжении довольно продолжительного периода. Если остаточная политика по большей части целесообразна при активном росте и развитии бизнеса, то второй тип дивидендной политики обеспечивает акционерам стабильный доход. Однако и в одном, и в другом случае риски для компании минимальны, поскольку дивиденды не привязаны к генерируемой прибыли и есть возможность свободно ею распоряжаться. Вместе с тем, компании с таким типом дивидендной политики привлекательны для консервативных инвесторов, которые выбирают бизнес с высокой финансовой устойчивостью и ориентируются на постоянный, а не высокий доход.

Таблица 2

**Оценка дивидендной политики крупных российских компаний**

№	Наименование организации	Отрасль основной деятельности	Процент дивидендов от чистой прибыли	Тип дивидендной политики		
1	Сургутнефтегаз	нефтегазовая отрасль	10% по привилегированным акциям, по обыкновенным акциям – исходя из финансового состояния компании	остаточная политика дивидендных выплат	консервативный	
2	Магнит	розничная торговля	по остаточному принципу			
3	Газпром	нефтегазовая отрасль	не менее 50%			политика стабильного уровня дивидендов
4	Черкизово	пищевая промышленность	не менее 50%			
5	Сбербанк	банковские услуги	не менее 50%			
6	Банк ВТБ	банковские услуги	не менее 25%			
7	ЛСР	строительная отрасль	не менее 20%			
8	Эталон	строительная отрасль	рост с 15-30% до 40-70%	политика постоянного возрастания размера дивидендов		
9	Интер РАО	энергетическая отрасль	рост до уровня 25%			
10	Ростелеком	телекоммуникационные услуги	не менее 5 рублей на обыкновенную акцию,	политика минимального	умеренный	

			но как минимум на 5% больше по сравнению с прошлым годом	стабильного размера дивидендов с надбавкой в отдельные периоды	
--	--	--	--	--	--

Агрессивная дивидендная политика прямо противоположна консервативному подходу. Она предполагает «начисление максимально возможного размера дивидендов» [1; с. 118]. Агрессивный подход может быть реализован двумя способами.

Политика стабильного уровня дивидендов отличается от политики стабильного размера дивидендов, в данном случае предусматривается «установление долгосрочного нормативного коэффициента дивидендных выплат по отношению к сумме прибыли» [1; с. 118]. Таким образом, имеет место прямая привязка к прибыли компании. Политика постоянного возрастания размера дивидендов обеспечивается приростом уровня дивидендных выплат (то есть коэффициента по отношению к прибыли) в фиксированном размере от периода к периоду. Агрессивная политика сопровождается высоким риском банкротства компании, особенно при направлении значительной части прибыли на выплату дивидендов. Соответственно, этот путь выбирают компании, имеющие стабильную прибыль на протяжении многих периодов. Несмотря на возможность получения высокого дохода, в такой бизнес инвестируют те, кто склонен к принятию риска.

Наконец, умеренная (компромиссная) дивидендная политика направлена на достижение баланса между интересами акционеров, которые заинтересованы в выплате дивидендов, и потребностями бизнеса, который нуждается в притоке капитала. Умеренный подход предполагает реализацию политики минимального стабильного размера дивидендов с надбавкой в отдельные периоды. Главное ее преимущество – это «стабильная гарантированная выплата дивидендов в минимально предусмотренном размере при высокой связи с финансовыми результатами деятельности предприятия, позволяющей увеличивать размер дивидендов в период благоприятной хозяйственной конъюнктуры, не снижая при этом уровень инвестиционной активности» [1; с. 118]. Такая политика, очевидно, используется компаниями, которые не имеют стабильной прибыли. Тем самым минимизируются риски, однако при продолжительно низком уровне дивидендной доходности акции таких предприятий теряют свою привлекательность и, соответственно, рыночную стоимость.

Итак, та или иная дивидендная политика соответствуют определенной стадии жизненного цикла компании, уровню и стабильности получаемой чистой прибыли. Анализ некоторых крупнейших российских компаний различных отраслей экономики позволяет сделать вывод о распространенности агрессивного подхода к формированию дивидендной политики (см. табл. 2). В частности, политики стабильного уровня дивидендных выплат. Так, «Газпром» и «Сбербанк» отчисляют на дивиденды не менее 50% прибыли, а «Банк ВТБ» – не менее 25%. «Интер РАО» и «Эталон» постепенно наращивают этот показатель, в данный исторический момент они следуют политике постоянного возрастания дивидендов. Есть также компании, которые придерживаются консервативного подхода, предпочитая направлять свою прибыль в первую очередь на обеспечение и развитие бизнеса, а уже по остаточному принципу – на выплату дивидендов. Среди них «Сургутнефтегаз» и «Магнит». В выборке есть «Ростелеком», который использует умеренный подход. Положением о дивидендной политике компания закрепила минимальный размер дивиденда в 5 рублей с возможностью его превышения.

Таблица 3

## Данные о чистой прибыли и дивидендах ПАО «Сбербанк» за 2007 – 2023 гг.

Год выплаты	Чистая прибыль, млрд руб.	Обыкновенные акции		Привилегированные акции	
		Дивиденд выплаченный, руб.	Цена на закрытии, руб.	Дивиденд выплаченный, руб.	Цена на закрытии, руб.
2007	160,2	0,51	81,45	0,65	51,25
2008	143,5	0,48	32,27	0,63	19,02
2009	36,2	0,08	86,99	0,45	66,28
2010	183,6	0,92	105,92	1,15	72,84
2011	321,9	2,08	95,41	2,59	78,00
2012	344,4	2,57	102,40	3,20	72,60
2013	392,6	3,20	89,00	3,20	73,69
2014	305,7	0,45	71,51	0,45	48,31
2015	236,3	1,97	139,61	1,97	97,78
2016	576,8	6,00	150,13	6,00	122,25
2017	684,5	12,00	214,43	12,00	191,50
2018	735,4	16,00	249,00	16,00	220,10
2019	981,4	18,70	227,23	18,70	220,02
2020	815,1	18,70	320,19	18,70	299,21
2021	1 046,3	25,00	238,27	25,00	235,97
2023	1 327,1	33,30	316,68	33,30	316,78

Дивидендные выплаты влияют на цену акции компании и, соответственно, на ее стоимость. Используем доходный подход к оценке бизнеса на примере ПАО «Сбербанк». Методика оценки включает несколько этапов:

1. Прогноз чистой прибыли до 2030 года согласно выявленному тренду.
2. Расчет ставки дисконтирования методом оценки капитальных активов:

$$r = r_f + \beta \cdot (r_m - r_f), \quad (1)$$

где  $r_f$  – безрисковая ставка,  $\beta$  – коэффициент (показатель систематического риска для конкретной компании),  $r_m$  – среднерыночная доходность,  $(r_m - r_f)$  – премия за риск.

3. Прогнозирование дивидендных выплат до 2030 года, исходя из прогноза чистой прибыли и доли дивидендов в ней, также в постпрогнозный период. Для вычисления дивидендов в постпрогнозный период используем модель Гордона:

$$CF_{\text{ППП}} = \frac{CF \cdot (1 + g)}{r - g}, \quad (2)$$

где  $CF_{\text{ППП}}$  – денежный поток (в данном случае поступление дивидендов) в постпрогнозный период (далее – ППП),  $CF$  – денежный поток в последний год прогнозного периода,  $r$  – ставка дисконтирования,  $g$  – среднегодовой темп прироста денежного потока.

4. Вычисление стоимости акции с помощью модели дисконтирования дивидендов:

$$P = \sum \frac{D_i}{(1 + r)^i}, \quad (3)$$

где  $P$  – стоимость акции,  $D_i$  – ожидаемый дивиденд на одну акцию за  $i$ -ый период.

5. Расчет стоимости бизнеса.

Данные о чистой прибыли, дивидендах и ценах акций представлены в табл. 3. Чтобы найти прогнозные значения чистой прибыли, анализируем динамику показателя за указанный период. Тренд изменения чистой прибыли имеет полиномиальную функцию второй степени (см. рис. 1). Исходя из такой динамики, получаем прогноз чистой прибыли на период до 2030 года (см. табл. 4).

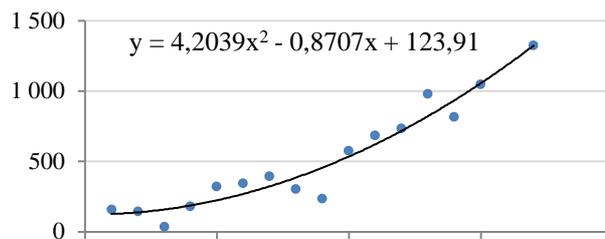


Рис. 1. Тренд изменения чистой прибыли ПАО «Сбербанк» за 2007 – 2023 гг.

Таблица 4

**Прогноз чистой прибыли ПАО «Сбербанк» до 2030 года**

Год	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Чистая прибыль, млрд руб.	1 470,3	1 625,0	1 788,1	1 959,5	2 139,4	2 327,7	2 524,5

Как уже было отмечено выше, «Сбербанк» следует политике стабильного уровня дивидендов – не менее 50% чистой прибыли. Предположим, что менеджмент компании планирует внести изменения в дивидендную политику, подняв минимальный порог до 55% или до 70%. Отсюда три варианта расчета дивидендов (см. табл. 5). Количество акций «Сбербанка» составляет 22 586 948 000 штук.

Для расчета ставки дисконтирования в качестве безрисковой  $r_f$  принимаем ставку доходности годовых облигаций федерального займа (по состоянию на 03.12.2024), которая составляет 22,5% [4]. Коэффициент бета  $\beta$  для акций «Сбербанка» – 0,71 [16]. Среднерыночная доходность  $r_m$  – 24,9% [5]. Расчет по формуле (1) дает значение ставки дисконта  $r$  – 24,2%.

Для каждого из трех вариантов расчета дивидендов найдем постпрогнозную величину по формуле (2). Из полученного прогноза дивидендов следует, что их среднегодовой прирост (показатель  $g$ ) составляет 9,4%. Таким образом, дивиденды в постпрогнозном периоде составляют 413,60 руб., 454,95 руб. и 579,03 руб.

По формуле (3) находим стоимость акции «Сбербанка» (см. табл. 5). С учетом количества акций, формирующих акционерный капитал компании, ее стоимость будет составлять 5 337,1 млрд руб. при неизменной дивидендной политике. Повышение доли чистой прибыли, направляемой на выплату дивидендов, ведет к росту стоимости бизнеса. Причем, чем больше этот показатель, тем более привлекательными становятся акции и тем выше оценивается стоимость компании. При доле дивидендов в прибыли в 55% стоимость оценивается в 5 870,8 млрд руб., при 70% – в 7 471,9 млрд руб.

Таблица 5

**Расчет стоимости акции ПАО «Сбербанк», руб.**

Период	Дивиденд	Дисконтный множитель	Дисконтированный дивиденд
50% чистой прибыли на дивиденды			
2024	32,55	0,90	29,20
2025	35,97	0,72	25,98
2026	39,58	0,58	23,02
2027	43,38	0,47	20,31
2028	47,36	0,38	17,85
2029	51,53	0,30	15,63
2030	55,88	0,24	13,65
ППП	413,60	0,22	90,64
Стоимость акции			236,29
55% чистой прибыли на дивиденды			
2024	35,80	0,90	32,12
2025	39,57	0,72	28,58
2026	43,54	0,58	25,32

2027	47,72	0,47	22,34
2028	52,10	0,38	19,63
2029	56,68	0,30	17,20
2030	61,47	0,24	15,02
ППП	454,95	0,22	99,71
Стоимость акции			259,92
70% чистой прибыли на дивиденды			
2024	45,57	0,90	40,88
2025	50,36	0,72	36,38
2026	55,41	0,58	32,22
2027	60,73	0,47	28,43
2028	66,30	0,38	24,99
2029	72,14	0,30	21,89
2030	78,24	0,24	19,11
ППП	579,03	0,22	126,90
Стоимость акции			330,81

Таким образом, из рассмотренных подходов к формированию дивидендной политики крупнейшими российскими компаниями чаще всего используется агрессивный подход. Их выбор подкрепляется высокой финансовой устойчивостью, что позволяет поддерживать спрос инвесторов. Дивидендная политика, проводимая менеджерами, выступает своего рода рычагом воздействия на стоимость акций и, соответственно, стоимость компании.

### Библиографический список

1. Ферова И. С. Корпоративные финансы: учебник / И.С. Ферова, И.Г. Кузьмина, С.Л. Улина. — Москва: КноРус, 2021. — 223 с. — URL: <https://book.ru/book/936620> (дата обращения: 21.11.2024). — Текст: электронный.
2. Валиев Р. Д. Анализ основ формирования дивидендной политики компании / Р.Д. Валиев // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № 6. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=65667721> (дата обращения: 21.11.2024). — Текст: электронный.
3. Стуков В. В. Оценка справедливой стоимости компании ПАО «Сбербанк» с помощью модели дисконтирования дивидендов / В.В. Стуков // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2021. — Т. 4 — № 5 (113). — С. 66-77. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46436219> (дата обращения: 21.11.2024). — Текст: электронный.
4. Центральный банк Российской Федерации / официальный сайт. — URL: <https://cbr.ru/> (дата обращения: 21.11.2024). — Текст: электронный.
5. Московская Биржа / официальный сайт. — URL: <https://www.moex.com/> (дата обращения: 03.12.2024). — Текст: электронный.
6. Положение о дивидендной политике Банка ВТБ. — 2016. — 9 с. — URL: <https://www.vtb.ru/> (дата обращения: 04.12.2024). — Текст: электронный.
7. Дивидендная политика ПАО «Газпром». — 2019. — 4 с. — URL: <https://www.gazprom.ru/> (дата обращения: 04.12.2024). — Текст: электронный.
8. Положение о дивидендной политике ПАО «Интер РАО» (изм. от 12.04.2016). — 2014. — 11 с. — URL: <https://www.interra.ru/agm2024/> (дата обращения: 04.12.2024). — Текст: электронный.
9. Положение о дивидендной политике ПАО «Группа ЛСР». — 2023. — 8 с. — URL: <https://www.lsrgroup.ru/> (дата обращения: 04.12.2024). — Текст: электронный.
10. Положение о дивидендной политике ПАО «Магнит». — 2016. — 9 с. — URL: <https://www.magnit.com/ru/> (дата обращения: 04.12.2024). — Текст: электронный.
11. Дивидендная политика ПАО «Ростелеком». — 2021. — 7 с. — URL: <https://www.company.rt.ru/> (дата обращения: 04.12.2024). — Текст: электронный.

12. Положение о дивидендной политике ПАО «Сбербанк». — 2023. — 7 с. — URL: <https://www.sberbank.com/ru> (дата обращения: 04.12.2024). — Текст: электронный.
13. Положение о дивидендной политике ПАО «Сургутнефтегаз». — 2018. — 4 с. — URL: <https://www.surgutneftegas.ru/> (дата обращения: 04.12.2024). — Текст: электронный.
14. Положение о дивидендной политике ПАО «Группа Черкизово». — 2018. — 5 с. — URL: <https://cherkizovo-group.com/> (дата обращения: 04.12.2024). — Текст: электронный.
15. Дивидендная политика ETALON GROUP PLC. — 2023. — 3 с. — URL: <https://www.etalongroup.com/ru/> (дата обращения: 04.12.2024). — Текст: электронный.
16. TradingView — сервис и социальная сеть для трейдеров. — URL: <https://ru.tradingview.com/> (дата обращения: 05.12.2024). — Текст: электронный.

## СУЩНОСТЬ И РОЛЬ АНАЛИЗА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ КОМПАНИЙ

**Лаюшкина Я. П.**

Научный руководитель: Симонова Н. Ю.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия*

**Аннотация.** Автором статьи рассмотрена сущность финансового состояния, его основные характеристики. Выделены основные этапы анализа финансового состояния организации. Проанализирована значимость анализа финансового состояния.

**Ключевые слова:** *экономическая категория, финансовое состояние, анализ финансового состояния, этапы анализа финансового состояния.*

## THE ESSENCE AND ROLE OF THE ANALYSIS OF THE FINANCIAL CONDITION OF COMPANIES

**Layushkina Y. P.**

Scientific supervisor: Simonova N. Y.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia*

**Abstract.** The author of the article considers the essence of the financial condition, its main characteristics. The main stages of the analysis of the financial condition of the organization are highlighted. The importance of financial condition analysis is analyzed.

**Keywords:** *economic category, financial condition, financial condition analysis, stages of financial condition analysis.*

Финансовое состояние компании является одной из самых актуальных тем и вызывает интерес поскольку финансовое состояние организации является не только результатом воздействия ряда факторов, но и непременным условием ее дальнейшего развития. Развитие бизнеса напрямую способствует устойчивому росту национальной экономики, поддержанию конкурентоспособности страны, повышению уровня занятости, внедрению современных технологий и повышению инвестиционной привлекательности национальной экономики на мировом рынке.

Финансовое состояние - одна из главных характеристик экономической и финансовой деятельности компании. Сущность финансового состояния организации является многоаспектной категорией и предметом обсуждения многих экономистов.

Так, коллектив авторов, возглавляемый С. Э. Маркарян, утверждает, что «финансовое состояние представляет собой совокупность показателей, отражающих способность погасить долговые обязательства. Финансовое состояние является результатом взаимодействия всех элементов системы финансовых отношений предприятия» [2].

Авторский коллектив под руководством Д.А. Ендовицкого считает следующее «финансовое состояние – это способность организации организовать свою деятельность. Финансовое состояние характеризуется следующим:

- обеспеченностью финансовыми ресурсами;
- целесообразностью их размещения и эффективностью использования;
- финансовыми взаимоотношениями;
- платежеспособностью;
- кредитоспособностью;
- финансовой устойчивостью» [1].

Мнение А.Д. Шеремета заключается в том, что «финансовое состояние предприятия характеризуется размещением и использованием средств (активов) и источниками их формирования (собственным капиталом и обязательствами, т.е. пассивами)» [4].

Г.В. Савицкая считает, что «финансовое состояние предприятия характеризуется системой показателей, отражающих состояние капитала в процессе его кругооборота и способность субъекта хозяйствования финансировать свою деятельность на фиксированный момент времени» [3].

По нашему мнению, сущность финансового состояния субъекта хозяйствования в наиболее широком виде раскрывается группой авторов во главе с Д.А. Ендовицкого, как способность компании к организации хозяйственной деятельности, выражающаяся в обеспеченности финансовыми ресурсами, в рациональности их использования, в платежеспособности и стабильности деятельности компании. Для раскрытия сущности экономической категории «финансовое состояние», выделим следующие компоненты, представленные на рисунке 1.



Рис. 1. Компоненты финансового состояния организации

Обеспеченность экономического субъекта финансовыми ресурсами, позволяющими ему устойчиво функционировать и развиваться, означает оптимальное соотношение величины, состава и структуры источников формирования имущества. Целесообразность размещения финансовых ресурсов означает выбор наиболее приемлемого способа как финансирования деятельности и структуры имущества. Максимизация экономического эффекта, достижение желаемого финансового результата и сбалансированности денежных потоков достигается благодаря эффективному использованию имеющихся в распоряжении организации финансовых ресурсов.

Результатом проведения данных мероприятий является достижение финансовой устойчивости организации, сохранении на высоком уровне инвестиционной привлекательности компании.

Финансовое состояние экономического субъекта вызывает заинтересованность у различного круга лиц, взаимодействующих с организацией в ходе финансово-хозяйственной деятельности. Перечень лиц, заинтересованных в получении информации о финансовом положении организации, содержится на рисунке 2 [1].

1. Собственники
  - Рыночные позиция компании на рынке
2. Управленческий аппарат
  - Эффективность управленческих решений
3. Сотрудники
  - Финансовые возможности работодателя
4. Контрагенты
  - Надежность и платежеспособность
5. Кредитные организации
  - Кредитоспособность и платежеспособность
6. Государственные органы
  - Платежеспособность, исполнение обязательств
7. Компании-конкуренты
  - Определение ниши на рынке, эффективности деятельности

Рис. 2. Группы пользователей

На основании результатов анализа финансового состояния владельцы компании способны оценить положение организации на рынке, уровень рентабельности бизнеса. Управленческий аппарат принимает решения и оценивает их эффективность и обоснованность. Интерес к платежеспособности и финансовой стабильной организации проявляют сотрудники организации. Поставщики и покупатели проводят анализ финансового состояния компаний-контрагентов с целью дальнейшего сотрудничества. Посредством проведения сравнительного анализа компании-конкуренты получают информацию об эффективности деятельности. В макроэкономическом масштабе, государство заинтересованы в улучшении финансового состояния, исполнении обязательств перед государством и сотрудниками, напрямую влияющее на уровень жизни населения и экономику страны.

Так, финансовое состояние - многогранная характеристика экономической деятельности, позволяющая удовлетворить интересы различных групп пользователей. Анализ финансового состояния экономического субъекта состоит из следующих этапов, представленных на рисунке 3.

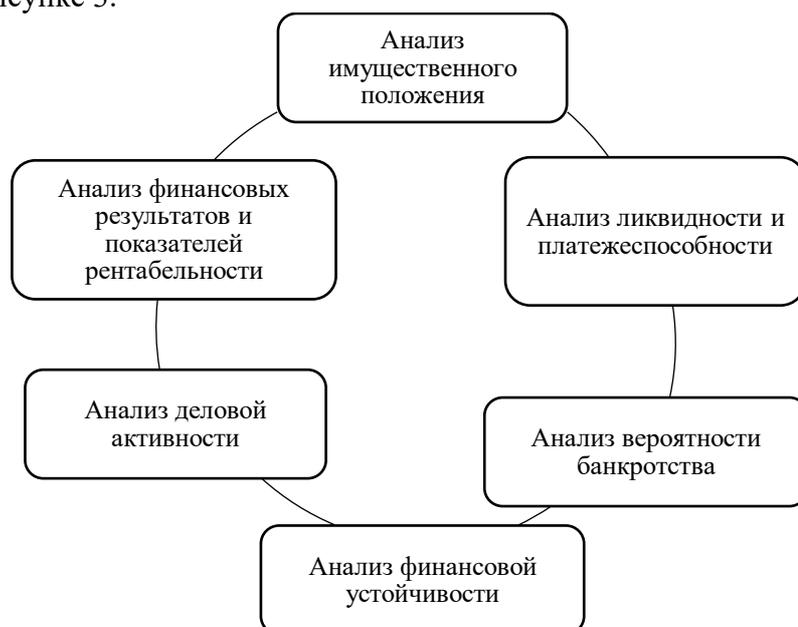


Рис. 3. Этапы анализа финансового состояния организации

При анализе имущественного положения организации исследуется состав и структура активов и их источников, дается оценка оптимальности размещения средств, структуры капитала. Анализ ликвидности и платежеспособности позволяет определить, насколько организация способна ответить по своим обязательствам. В свою очередь анализ деловой активности характеризует текущую производственную и коммерческую деятельности компании с точки зрения скорости оборачиваемости средств и длительности одного оборота средств. Насколько эффективна осуществляемая компанией деятельность позволяет оценить анализ финансовых результатов и показателей рентабельности.

С целью выявления степени потенциальных и реальных рисков наступления банкротства проводится анализ вероятности банкротства с использованием ряда моделей. Неотъемлемой частью анализа финансового состояния является анализ устойчивости финансового состояния, проводящийся с целью определения степени независимости компании от внешних источников финансирования имущества.

Финансовое состояние – одна из основных характеристик экономической деятельности, отражающая способность субъекта хозяйствования финансировать свою деятельность за счет собственных ресурсов и при этом рационально распоряжаться имеющимися ресурсами. Как одной из целей компании является улучшение финансового состояния и повышение эффективности деятельности. При повышении финансовой устойчивости компания снижает степень зависимости внешних факторов, рыночной конъюнктуры.

#### **Библиографический список**

1. Ендовицкий Д. А., Финансовый анализ: учебник / Д. А. Ендовицкий, Н. П. Любушин, Н. Э. Бабичева. Москва: КноРус, 2025. 303 с.
2. Маркарьян С. Э., Финансовый анализ: учебное пособие / С. Э. Маркарьян, Г. П. Герасименко, Э. А. Маркарьян. Москва: КноРус, 2023. 191 с.
3. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. 6-е изд., испр. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2025. 378 с.
4. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций: практическое пособие / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2024. 208 с.

## ПОНЯТИЕ «МАЛЫЙ БИЗНЕС» И ЕГО ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ ЭКОНОМИКИ

**Лещенко Ю. О.**

Научный руководитель: Марков С. Н.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск,  
[julialeshenko02@mail.ru](mailto:julialeshenko02@mail.ru)*

**Аннотация.** В статье рассмотрено понятие малого бизнеса, а также критерии отнесения компании к малому предприятию. Кроме того, статья затрагивает такие аспекты, как организационно-правовые формы для малого бизнеса, классификация субъектов малого предпринимательства, значение малого бизнеса для экономики, формы поддержки данной категории бизнеса и тенденции и перспективы его развития.

**Ключевые слова:** *малый бизнес, организационно-правовые формы малого бизнеса, классификация субъектов малого бизнеса, меры поддержки малого бизнеса, тенденции развития малого бизнеса.*

## THE CONCEPT OF "SMALL BUSINESS" AND ITS SIGNIFICANCE FOR THE ECONOMY

**Leshchenko Yu. O.**

Scientific supervisor: Markov S. N.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk,  
[julialeshenko02@mail.ru](mailto:julialeshenko02@mail.ru)*

**Abstract.** The article discusses the concept of small business, as well as the criteria for classifying a company as a small enterprise. In addition, the article touches on such aspects as organizational and legal forms for small businesses, the classification of small business entities, the importance of small business for the economy, forms of support for this category of business and trends and prospects for its development.

**Keywords:** *small business, organizational and legal forms of small business, classification of small business entities, measures of small business support, trends in small business development.*

В современной экономике все чаще фигурирует понятие «малый бизнес» или «малое предприятие», однако не все имеют реальное понимание о том, какую организацию действительно можно отнести к данному виду бизнеса. Обратимся к Федеральному закону от 24 июля 2007г. №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», чтобы разобраться в данном вопросе. Данный закон диктует, что к субъектам малого предпринимательства в общем виде относятся юридические лица и индивидуальные предприниматели, отвечающие определенным критериям. В данном случае это:

1. Количество сотрудников предприятия. Среднесписочная численность работников не должна быть более 100 человек для микропредприятий и более 250 человек для малых предприятий. Показатель рассчитывается за предшествующий календарный год;
2. Доля участия Российской Федерации, субъектов РФ, муниципальных образований, общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов в уставном (складочном) капитале (паевом фонде) хозяйственных обществ, товариществ на вере (командитных товариществ) не превышает 25%, а доля участия иностранных юридических лиц, иностранных граждан, лиц без гражданства не превышает 49%;

3. Пороговые значения выручки от реализации товаров (работ, услуг) без учета налога на добавленную стоимость (НДС) за предшествующий календарный год не должна превышать сумму 120 млн рублей (для микропредприятий) и должна быть в диапазоне от 120 млн до 800 млн рублей для малых предприятий.

Однако стоит учесть, отраслевые особенности. Например, для сельского хозяйства. В данной отрасли в малом предприятии среднесписочная численность сотрудников может достигать 150 человек, а выручка может составлять до 600 млн рублей в год.

Зарубежное законодательство в чем-то схоже с российским в вопросе критериев для определения малого бизнеса, но есть свои особенности, например, могут учитываться также такие показатели, как годовой оборот и объемы активов компании.

Эти критерии актуальны для Европейского Союза, Канады и Японии.

Говоря об организационно-правовых формах, которые зачастую используются при ведении малого бизнеса, можно выделить следующие варианты:

1. Индивидуальное предпринимательство;
2. Партнерство;
3. Общество с ограниченной ответственностью;
4. Закрытое акционерное общество;
5. Кооператив.

Выбор организационно-правовой формы для конкретного представителя малого бизнеса зависит от следующих критериев:

1. Количество владельцев. Например, индивидуальное предпринимательство подходит для одного владельца, партнерство — для двух или более владельцев, а общество с ограниченной ответственностью (ООО) — для нескольких владельцев, которые хотят ограничить свою личную ответственность.

2. Ответственность владельцев. В индивидуальном предпринимательстве владелец несет полную личную ответственность за обязательства бизнеса. В партнерстве партнеры несут солидарную ответственность за обязательства бизнеса. В ООО владельцы несут ограниченную ответственность, которая ограничена их вкладом в уставный капитал.

3. Налогообложение. Индивидуальные предприниматели платят налог на доходы физических лиц (НДФЛ). Партнеры платят НДФЛ со своей доли прибыли. ООО платят налог на прибыль организаций.

4. Управление и принятие решений. В индивидуальном предпринимательстве решения принимает единственный владелец. В партнерстве решения принимаются совместно партнерами. В ООО решения принимаются большинством голосов участников общества.

5. Возможность привлечения инвестиций. Индивидуальным предпринимателям и партнерам может быть сложнее привлечь инвестиции, так как они несут личную ответственность за обязательства бизнеса, а вот ООО предоставляет больше возможностей для привлечения инвестиций, так как владельцы несут ограниченную ответственность.

6. Требования к отчетности. Индивидуальные предприниматели должны вести книгу учета доходов и расходов. Партнеры должны вести бухгалтерский учет и сдавать отчетность в налоговые органы. ООО должны вести бухгалтерский учет и сдавать более подробную отчетность, чем индивидуальные предприниматели и партнерства.

7. Стоимость регистрации и обслуживания. Стоимость регистрации и обслуживания индивидуального предпринимательства ниже, чем для ООО, однако она может быть оправдана преимуществами, такими как ограниченная ответственность и возможность привлечения инвестиций.

8. Планируемый масштаб деятельности. Индивидуальное предпринимательство и партнерство подходят для малого бизнеса с ограниченным масштабом деятельности. ООО подходит для малого бизнеса, который планирует расширяться и привлекать инвестиции.

Перейдем с классификации малого бизнеса. Классифицировать малые предприятия можно, в первую очередь, по отраслям:

1. Торговля;

2. Услуги;
3. Производство;
4. Строительство;
5. Сельское хозяйство;
6. Информационные технологии;
7. Туризм;
8. Транспорт.

Во-вторых, по уровню инновационности:

1. Традиционные предприятия. Такие компании используют существующие технологии и бизнес-модели.
2. Инновационные предприятия. Данные компании зарабатывают и внедряют новые продукты, услуги или процессы.
3. Стартапы – это молодые предприятия с высоким потенциалом роста, которые ориентированы на инновации.

В-третьих, по степени участия в международной торговле:

1. Внутренний бизнес, который ориентирован на внутренний рынок;
2. Экспортный бизнес, который экспортирует товары или услуги на зарубежные рынки;
3. Импортный бизнес, который импортирует товары или услуги с зарубежных рынков;
4. Транснациональный бизнес, который имеет операции в нескольких странах.

Кроме перечисленных выше, существуют и другие классификации для малых предприятий, например, компании разделяют по форме собственности на частные, государственные или муниципальные и по сфере деятельности на некоммерческие и коммерческие.

Поговорим о значении малого бизнеса для экономики. Появление предприятий-представителей малого бизнеса способствуют:

1. Созданию новых рабочих мест;
2. Увеличению конкуренции, что приводит к снижению себестоимости товаров и услуг и повышению их качества;
3. Повышению эффективности использования ресурсов, в том числе, за счет адаптации к местным условиям и использования локальных ресурсов;
4. Развитию регионального бизнеса.

Также рост численности субъектов малого предпринимательства имеет и социально-культурное значение, так как представители малого бизнеса зачастую являются спонсорами местных мероприятий, поддерживают локальные сообщества и сохраняют культурное наследие.

Кроме того, малый бизнес повышает предпринимательский дух и создает возможности для самореализации, способствует развитию новых технологий и инноваций, улучшает распределение доходов и снижает неравенство и обеспечивает гибкость и адаптивность экономики.

Существуют различные меры поддержки объектов малого предпринимательства, среди которых можно выделить следующие:

1. Финансовые меры. Это субсидии (финансовая помощь, предоставляемая государством малым предприятиям на безвозмездной основе), льготные кредиты с низкими процентными ставками и гибкими условиями погашения и налоговые льготы в виде снижения налоговых ставок и налоговых вычетов;

2. Нефинансовые меры, среди которых консультационные услуги и проведение обучений по вопросам ведения бизнеса, маркетинга и финансов, организация коворкингов, то есть общих рабочих пространств, которые предоставляют малым предприятиям доступ к офисным помещениям, оборудованию и другим ресурсам по доступной цене, и бизнес-

инкубаторы и акселераторы – программы, которые предоставляют малым предприятиям поддержку, наставничество и доступ к финансированию и ресурсам.

3. Защита прав собственности и уменьшение коррупции, то есть соблюдение и защита прав интеллектуальной собственности малых предприятий, создание прозрачных и подотчетных механизмов государственного регулирования и борьба с коррупцией и взяточничеством, которые могут препятствовать развитию малого бизнеса.

Существуют и другие меры поддержки малого бизнеса, среди которых упрощение административных процедур и сокращение бюрократии, обеспечение доступа малых предприятий к государственным закупкам, поддержка экспортной деятельности малого бизнеса и развитие инфраструктуры, которая поддерживает субъекты МСП.

Государства и мировые сообщества используют различные комбинации мер для поддержки малого бизнеса для создания благоприятной среды развития начинающих компаний.

В качестве тенденций и перспектив развития малого бизнеса можно выделить:

1. Использование цифровых технологий. Цифровые технологии трансформируют способы ведения бизнеса для малых предприятий, а электронная коммерция, социальные сети и облачные вычисления открывают новые возможности для роста и инноваций.

2. Расширение международной торговли. Глобализация и развитие технологий облегчают малым предприятиям выход на международные рынки, а экспорт и импорт товаров и услуг могут стать источником роста для малого бизнеса.

3. Роль искусственного интеллекта и автоматизации. Искусственный интеллект (ИИ) и автоматизация могут помочь малому бизнесу увеличить эффективность, уменьшить издержки и усовершенствовать обслуживание клиентов. ИИ может применяться представителями субъектов малого предпринимательства для анализа информации и данных, автоматизации процессов и генерации индивидуальных рекомендаций по развитию и масштабированию своей деятельности.

4. Устойчивое развитие и экологичность. Растущая осведомленность о проблемах окружающей среды и социальной ответственности влияет на поведение потребителей и предприятий. Малый бизнес все чаще внедряет устойчивые практики и экологически чистые технологии.

Также в качестве тенденций можно выделить рост предприятий, ориентированных на социальное воздействие, увеличение спроса на персонализированные товары и услуги, развитие новых бизнес-моделей, таких как экономика совместного потребления и фрилансинг и расширение возможностей для удаленной работы и гибких рабочих графиков.

Ожидается, что малый бизнес продолжит играть важную роль в экономическом росте и инновациях. Технологические достижения, глобализация и растущая осведомленность о социальных и экологических проблемах будут формировать будущее малого бизнеса.

Подводя итог, стоит сказать, что малый бизнес играет жизненно важную роль в экономическом росте и социальном благосостоянии. Он является основным источником создания рабочих мест, стимулирует конкуренцию, повышает эффективность использования ресурсов и поддерживает региональные экономики. Кроме того, малый бизнес вносит значительный вклад в социальное и культурное развитие, поддерживая местные сообщества и сохраняя культурное наследие.

Необходимость дальнейшей поддержки и развития малого предпринимательства очевидна. Правительства и организации по развитию должны продолжать создавать благоприятную среду для малого бизнеса, предоставлять доступ к финансированию и ресурсам, а также поощрять инновации и предпринимательство.

Меры поддержки малого бизнеса должны быть направлены на устранение барьеров, с которыми сталкиваются малые предприятия, таких как ограниченный доступ к финансированию, административные барьеры и недобросовестная конкуренция. Поддерживая и развивая малый бизнес, мы можем создать более инклюзивную и устойчивую экономику, которая приносит пользу всем членам общества.

### Библиографический список

1. Федеральный закон от 24 июля 2007г. №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» // Справочная правовая система Консультант Плюс.
2. Герасименко Ю. В. Основы малого бизнеса: учебник для вузов. - М.: ИНФРА-М, 2019.
3. Абрамишвили Г. Г. Проблемы развития малого бизнеса в России // Экономика и управление. - 2020. - № 11. - С. 51-56.
4. Виноградова О. В. Роль малого бизнеса в развитии региональной экономики // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2021. - № 1 (81). - С. 34-40.
5. Гладков А. В. Влияние цифровых технологий на развитие малого бизнеса // Российское предпринимательство. - 2022. - Т. 23. - № 6. - С. 1095-1103.
6. Зайцев А. В., Петров А. А. Малое предпринимательство: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2020.

## ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ПРИ РАЗРАБОТКЕ ДОЛГОСРОЧНОЙ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ

**Матюшкова Л. А.**

Научный руководитель: Филимонова Н. Н.

Российский новый университет (РосНОУ), г. Москва, Россия, [mila.matyushkova@mail.ru](mailto:mila.matyushkova@mail.ru)

**Аннотация.** В представленном исследовании рассматривается, в частности, повышение эффективности управления предприятием через применение методов бюджетирования в контексте формирования долгосрочной финансовой политики. Осуществляется детализированный анализ ключевых подходов к бюджетированию, включая, в свою очередь, традиционное, гибкое и нулевое бюджетирование. Освещаются преимущества интеграции бюджетных стратегий в процессы планирования и контроля, что, безусловно, положительно влияет на устойчивое финансовое развитие предприятия. В процессе исследования были выработаны рекомендации по внедрению бюджетирования в практику управления для обеспечения стратегической гибкости и адаптивности к изменениям внешней среды.

**Ключевые слова:** *эффективность управления, методы бюджетирования, долгосрочная финансовая политика.*

## FEATURES OF USING BUDGETING IN DEVELOPING LONG-TERM FINANCIAL POLICY

**Matyushkova L. A.**

Scientific supervisor: Filimonova N. N.

Russian New University (RosNOU), Moscow, Russia, [mila.matyushkova@mail.ru](mailto:mila.matyushkova@mail.ru)

**Abstract.** The presented study examines, in particular, the improvement of enterprise management efficiency through the use of budgeting methods in the context of the formation of long-term financial policy. A detailed analysis of key approaches to budgeting is carried out, including, in turn, traditional, flexible and zero budgeting. The advantages of integrating budget strategies into planning and control processes are highlighted, which, of course, has a positive effect on the sustainable financial development of the enterprise. In conclusion, in connection with the above, recommendations are developed for the implementation of budgeting in management practice to ensure strategic flexibility and adaptability to changes in the external environment.

**Keywords.** *Management Efficiency, Budgeting Methods, Long-Term Financial Policy*

В условиях динамично меняющейся экономической среды, предприятия сталкиваются с многообразием вызовов, требующих своевременной адаптации их финансовой стратегии. Современные экономические условия, безусловно, характеризуются не только нестабильностью рынков и изменчивостью потребительского спроса, но и колебаниями валютных курсов, а также стремительным развитием новых технологий. Эти факторы, несомненно, накладывают серьезные ограничения на традиционные подходы к управлению и требуют от организаций создания более гибких и адаптивных моделей функционирования.

Актуальность изучения данной темы обусловлена растущей необходимостью интеграции инновационных подходов в управление, что позволит повысить уровень адаптивности организаций к изменениям внешней среды.

В настоящее время представление процедуры выработки управленческих воздействий при осуществлении процесса планирования в научном и профессиональном сообществе зачастую

не соответствует практике системного и последовательного формирования планов при поддержке информационно-аналитической системы. Вместо этого процесс планирования опирается на неформализованную деятельность лица, принимающего решение (ЛПР), которой характерен точечный ситуативный экспертный подход. К сожалению, такой подход не позволяет стратегически мыслить, а дальнейшее развитие компании и ее конкурентоспособность остаются под вопросом. В экономике, в которой наблюдается высокая неопределенность и стремительное развитие новых технологий, нужна четкая скоординированная политика руководителя предприятия, а это возможно сделать при условии применения инструментов бюджетирования.

Бюджетирование, как процесс подготовки, утверждения и контроля исполнения бюджета представляет собой ключевой элемент в системе управления. Принципы бюджетирования представлены на рис. 1.

Принцип интеграции	бюджетирование должно быть связано с общими стратегическими целями компании и другими управленческими процессами.
Принцип гибкости	большая адаптация бюджета к изменениям внешней и внутренней среды позволяет повышать его информативность и практическую ценность.
Принцип ориентированности на результат	бюджетирование должно фокусироваться на достижении конкретных результатов, а не просто на контроле затрат.
Принцип прозрачности	четкие и доступные для анализа данные способствуют лучшему пониманию бюджета всеми участниками процесса.

*Рис. 1. Принципы бюджетирования [5]*

Эффективное управление ресурсами и долгосрочное финансовое планирование становятся ключевыми факторами успешного функционирования организаций в этой сложной среде. Методы бюджетирования, будучи высокоэффективными инструментами планирования и контроля, предоставляют возможность не только оптимизировать распределение ресурсов, но и обеспечивать устойчивое развитие предприятия. По мнению Черниковой А.Е. «Преимущество системы бюджетирования заключается в том, что руководители предприятия, опираясь на систему бюджетирования, могут заранее оценить эффективность управленческих решений, спланировать распределение ресурсов по структурным подразделениям или центрам ответственности предприятия» [8].

«Система бюджетирования построена на системе управленческой отчетности, и используется для планирования контроля и анализа отклонений [3]. Например, применение гибкого бюджетирования позволяет компаниям оперативно реагировать на изменения в экономической ситуации и корректировать свои финансовые прогнозы, тем самым, минимизируя возможные финансовые потери.

Бюджетирование способствует формированию четкой финансовой стратегии, основанной на комплексных прогнозах и глубоком анализе, что увеличивает устойчивость предприятий к внешним и внутренним рискам. «Для снижения риска необходима оценка финансовых возможностей предприятия, с этой целью можно применить наиболее распространенные способы защиты от такого вида рисков: страхование деятельности предприятия; перераспределение рисков; создание резервного фонда и др.» [9].

Кроме указанных важных преимуществ, «бюджетирование обеспечивает лучшую координацию разных подразделений организации, увеличивает степень управляемости и адаптивности организации к изменениям во внутренней и внешней среде, а также уменьшает угрозу злоупотреблений и ошибок в управлении, позволяет связывать разные стороны финансово-хозяйственной деятельности организации, гарантирует более ответственный подход сотрудников организации к своим трудовым обязанностям» [2].

Система бюджетирования тесно связана с контроллингом. «Бюджетирование выступает одним из опорных инструментов в системе контроллинга, нацеленной на долгосрочное

развитие предприятия за счет проведения контролирующих и аналитических операций», а вот [1], «система контроллинга интегрирует учет, планирование, маркетинг в единую самоуправляемую систему, в которой четко определяются цели предприятия, принципы управления и способы их реализации. На этой основе существенно улучшается качество менеджмента» [4].

Следовательно, «оптимизация методов бюджетирования за счет принятия скользящего бюджета, интеграции показателей эффективности, использования инструментов управления затратами, создания надежной системы прогнозирования, а также внедрения облачных инструментов бюджетирования и автоматизации может в значительной степени повысить эффективность бюджетных процессов» [3].

В условиях быстрых изменений в технологической среде, компании должны быть готовы к стратегическим перестройкам, которые требуют не только финансовых вложений, но и способности точно планировать и контролировать использование ресурсов [5]. Для минимизации рисков на «предприятии управленческому персоналу рекомендуется более внимательно относиться к изменениям, происходящим у них, к примеру таких, как: снижение выручки, быстрое обновление кадров, рост себестоимости продукции (услуг), смена поставщиков» [7], изменение налоговой политики и др.

Цифровизация большинства процессов в современных организациях изменила многие подходы в их деятельности. В перспективе ожидается, что «интеллектуальные факторы производства, такие как знания и информация, будут более значимыми, чем традиционные факторы материального производства, такие как труд, капитал, ресурсы и энергия» [6].

Регулярная оценка результатов и корректировка подходов в бюджетировании в зависимости от анализа исполнения бюджета также играет ключевую роль. Важно учитывать потенциальные проблемы и риски, заранее готовя стратегии их минимизации. В итоге, грамотная реализация бюджета позволит обеспечить финансовую устойчивость и стратегическое развитие компании.

### Библиографический список:

1. Бюджетирование в системе контроллинга. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.itan.ru/o-kompanii/metodologiya/byudzhetrovanie-v-sisteme-kontrollinga/> (дата обращения 09.11.2024)
2. Высоцкая Н. Н. Понятие регулярного менеджмента и бюджетирование как один из основных его инструментов // Экономика и управление: Сборник научных трудов / Под редакцией А.Е. Карлика. Том II. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2019. – С. 79-84.
3. Матюшкова Л. А., Филимонова Н.Н. Повышение эффективности управления методами бюджетирования при формировании долгосрочной финансовой политики // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 4-2(110). С. 156-160.
4. Подопригора В. А., Березин В. В. Контроллинг как инструмент координации управленческих воздействий при реализации стратегии предприятия // Вестник Академии. 2011. № 2. С. 145-147.
5. Сафронова Е. С. Особенности практической реализации инициативного бюджетирования в Российской Федерации // Дискуссия. 2024. №3 (124). [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-prakticheskoy-realizatsii-initsiativnogo-byudzhetrovaniya-v-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 30.10.2024).
6. Филимонова Н. Н., Кувшинова Ю. А., Егоров А. Ю. Роль цифровизации экономики в условиях кризиса // Вестник Российского нового университета. 2022. № 4. С. 60–64.
7. Филимонова Н. Н., Шпилькина Т. А. Управление рисками в организации на основе сигнальной диагностики // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 5-2(111). С. 184-189.

8. Черникова А. Е. Бюджетное управление предприятиями в современных условиях // Двадцать вторые апрельские экономические чтения: Материалы международной научно-практической конференции, Омск, 19 апреля 2016 года / Под редакцией В.А. Ковалева, А.И. Ковалева. – Омск: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Омский филиал, 2016. – С. 406-408.

9. Шпилькина Т. А., Ковалев А. И. Меры поддержки и снижения рисков для малого и среднего предпринимательства в условиях цифровой трансформации // Двадцать восьмые апрельские экономические чтения: материалы всероссийской научно-практической конференции, Омск, 14 апреля 2022 года. – Омск: Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, 2022. – С. 191-196.

## МЕТОДИКА АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ

**Мелихова Н. Л., Субботин П. Д.**

Научный руководитель: Соломатина Т. Б.

*Российский новый университет (РосНОУ), г. Москва, Россия*

**Аннотация.** В статье рассмотрены методы анализа баланса в компаниях на основании закона Бенфорда для российских предприятий в условиях санкционного давления.

**Ключевые слова:** *анализ, баланс, закон Бенфорда, методы проверки отчетности.*

## METHODOLOGY OF ANALYSIS OF THE ACTIVITIES OF RUSSIAN ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF SANCTIONS PRESSURE

**Melikhova N. L., Subbotin P. D.**

Scientific supervisor: Solomatina T. B.

*Russian New University (RosNOU), (Moscow)*

**Abstract.** The article examines methods of balance sheet analysis in companies based on Benford's law for Russian enterprises under the conditions of sanctions pressure.

**Keywords:** *analysis, balance, Benford's law, methods of auditing statements.*

В условиях санкционного давления на российскую экономику особую роль приобретают методы анализа деятельности предприятий, которые способствуют повышению их финансовой устойчивости, что положительно сказывается на финансовой безопасности государства в условиях санкционного давления [3].

Одним из методов анализа, которые используются при планировании, деятельности предприятия является методика анализа по закону Бенфорда [6]. Он описывает вероятность появления определённой первой значащей цифры в распределениях величин, взятых из реальной жизни.

В области анализа деятельности предприятия в целях проведения финансового контроля закон Бенфорда начал активно использоваться с 1980-х гг [5]. Одной из наиболее значимых и фундаментальных стала работа М. Нигрини 1992 г. В связи с увеличивающейся проблемой уклонения от налогов он начал разработку новых методов проверки данных на достоверность [2].

М. Нигрини в своей работе выделяет возможные сценарии использования закона Бенфорда. В их числе проверка: кредиторской задолженности, дубликатов платежей, информации из общей бухгалтерской книги, конвертированных данных в компьютерных системах, возвратов средств клиенту, эффективности обработки при большом количестве транзакций или при небольшой сумме, новых комбинаций отпускных цен и т. д.

Представленный ученым набор тестов для проверки состоял из 7 типов, каждый имел свои особенности и ограничения. В последующих научных публикациях эти тесты многократно использовались, проверялись и дополнялись. В базовом варианте существуют 7 тестов:

1. На первую значащую цифру. Анализируются частоты первых цифр в числах по закону Бенфорда.

2. На вторую значащую цифру. Анализируются частоты вторых цифр в числах по закону Бенфорда.

3. На первую и вторую значащие цифры по отдельности. Анализируются частоты первой

значащей цифры в диапазоне от 1 до 9 и частоты второй значащей цифры в диапазоне от 0 до 9 по отдельности, затем составляется таблица соответствий и сравнивается с таблицей, согласующейся с законом Бенфорда.

4. На первые две комбинированные значащие цифры. Анализируются частоты не первой и второй цифры по отдельности, а вместе. Таким образом, таблица соответствия включает в себя значения от 10 до 99. Данный тест подходит для массивной выборки.

5. На первые три комбинированные значащие цифры. По аналогии с предыдущим тестом анализируются тройки цифр, таблица соответствия включает значения от 100 до 999. Для такого теста выборка должна быть еще больше, не менее 9 тысячи пунктов.

6. На дубликаты. Дополнительный тест, который опирается на методологию закона Бенфорда, но прямо не использует его. Анализируется частота появления дубликатов в выборке, затем данные сортируются по частоте повторов и проверяется плотность ряда из повторяющихся чисел. Тест на дубликаты можно использовать во внешнем аудите, при налоговых проверках и подобном.

7. На последние несколько цифр. Анализируются последние значащие цифры (одна, две или три), их частота сравнивается с частотами округления в большую или меньшую сторону по закону Бенфорда. Является менее популярным тестом ввиду неточности.

С целью повышения финансовой безопасности ООО «МОРОЗ» поведем анализ его отчетности за 2023 год по методу закона Бенфорда (таблицы 1,2) [4].

Таблица 1

**Агрегированный баланс ООО «МОРОЗ» за 2023 год**

<b>Актив</b>		<b>Пассив</b>	
Имущество Внеоборотные (иммобилизованные) активы, срок эксплуатации которых более 12 мес.	37	Источники финансирования	46804
Отложенные налоговые активы		Собственный капитал:	10
Оборотные (мобильные активы) срок эксплуатации которых не превышает 12 мес.	52874		
запасы		Заемный капитал:	
НДС по приобретенным ценностям	18018	– долгосрочные обязательства	78088
– дебиторская задолженность:	39105	– краткосрочные обязательства	3557
– долгосрочная		– кредиты и займы	
– краткосрочная		– кредиторская задолженность	26012
– задолженность участников по взносам в уставной капитал		– задолженность перед участниками по выплате доходов	
Краткосрочные финансовые вложения	30000	Резервы предстоящих расходов	
Денежные средства	14436	Прочие краткосрочные обязательства	
Валюта баланса	154471		154471

## Анализ отчетности ООО «МОРОЗ» за 2023 год по методу закона Бенфорда

Название строк	Количество по полю Первый символ	d	Распределение по Бенфорду
1	27,27%	1	30,1
2	9,09%	2	17,6
3	36,36%	3	12,5
4	9,09%	4	9,7
5	9,09%	5	7,9
7	9,09%	6	6,7
Общий итог	100,00%	7	5,8
		8	5,1
		9	4,6

Видим расхождение по цифрам и процентам 2 и 3. Это означает, что баланс может содержать не точные (не достоверные) данные и требует более тщательного анализа.

В рассмотренном примере описан один из методов анализа баланса предприятия, на точность указанных данных, которые для управления деятельностью предприятий в условиях цифровой экономики [1].

Закон Бенфорда является лишь одним из инструментов, используемых для выявления нарушений, который также может быть использован в области проверки данных в финансовой отчетности предприятий с государственной собственностью [7].

В рассмотренном примере описан один из методов анализа баланса предприятия, на точность указанных данных.

Использование законов и методов в экономическом анализе позволяет повышать эффективность деятельности предприятий, что положительно сказывается финансовой безопасности России в условиях цифровой экономики [4]. Изучение результатов анализа позволяет формулировать новые, ранее неизвестные законы, делать глобальные прогнозы развития экономики страны или мировой экономики

### Библиографический список

1. Артамонова Л. С., Бигеев Р. Р., Борисова О. В. [и др.]. Актуальные финансовые и управленческие проблемы развития отраслей, агломераций и предприятий РФ в условиях цифровизации экономики – Текст непосредственный / Л.С. Артамонова, Р.Р. Бигеев, О.В. Борисова [и др.]; под редакцией И.В. Политковской, Т.А. Шпилькиной М.А. Жидковой, В.И. Прусовой. – М.: ООО «Русайнс». - 2022. - 188 с.
2. Епихина Г. М., Кувшинова Ю. А. Подходы к налоговому администрированию в условиях цифровой экономики - В сборнике: Двадцать шестые апрельские экономические чтения. материалы всероссийской научно-практической конференции. Омск, 2020. С. 183-186.
3. Регент Т. М. О возможностях развития цифровой экономики в России - В сборнике: Россия: тенденции и перспективы развития. Ежегодник. Институт научной информации по общественным наукам РАН, Отдел научного сотрудничества; Ответственный редактор В.И. Герасимов. 2019. С. 463-465
4. Соломатина Т. Б., Цимерман М. А. Пути повышения финансовой безопасности России в условиях цифровой экономики /В сборнике: Современные тренды экономического развития. Национальные цели и приоритеты. Материалы III Международной научно-практической конференции. В 2-х частях. Новосибирск, 2022. С. 167–170.
5. Соломатина Т. Б., Филин Е. С. Финансовый контроль в корпоративных структурах/ – Омск: в сборнике: Актуальные тренды в экономике и финансах. Материалы

всероссийской научно-практической конференции. Под редакцией Т.В. Ивашкевич, А.И. Ковалева, О.В. Фрик, Д.В. Саврасовой, 2022. - 408-412 с.- ISBN: 978-5-6047713-9-6

6. Филимонова Н. Н., Егоров А. Ю. Применение цифровых технологий в планировании хозяйственной деятельности предприятия / Н.Н. Филимонова, А.Ю. Егоров – Текст непосредственный // В сборнике: «Личность в информационно-образовательном пространстве: ответы на вызовы времени»: сборник докладов Всероссийской научно-практической конференции. Российский новый университет. 2018. С. 265-271.

7. Tolikova E. E., Chernyavskaya E. V., Koltyshev V. V., Gvozdev M. D., Solomatina T. B. Best practices in public finance management - Lecture Notes in Networks and Systems. 2022. T. 380 LNNS. С. 584-593.

## СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ: УРОКИ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ СТОИМОСТИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

**Павловская Е. А.**

Научный руководитель: Ковалева И. П.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Новороссийск, Россия, [pavlyxxa2001@icloud.com](mailto:pavlyxxa2001@icloud.com)*

**Аннотация.** В статье рассматриваются понятия и стратегии таких категорий, как «слияния и поглощения» с позиции финансовой сделки. Целью исследования является обозначение основных тенденций развития российского рынка слияний и поглощений. Автор статьи выделил ключевые проблемы и тенденции развития обозначенных процессов на основе зарубежного опыта.

**Ключевые слова:** рынок слияний и поглощений, финансовая сделка, предприятие, капитал, синергия.

## MERGERS AND ACQUISITIONS: LESSONS FROM FOREIGN EXPERIENCE TO INCREASE THE VALUE OF RUSSIAN COMPANIES

**Pavlovskaya E. A.**

Scientific supervisor: Kovaleva I. P.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Novorossiysk, Russia, [pavlyxxa2001@icloud.com](mailto:pavlyxxa2001@icloud.com)*

**Abstract.** The article discusses the concepts and strategies of such categories as «mergers and acquisitions» from the perspective of a financial transaction. The purpose of the study is to identify the main trends in the development of the Russian mergers and acquisitions market. The author of the article highlighted the key problems and trends in the development of these processes based on foreign experience.

**Keywords:** *mergers and acquisitions market, financial transaction, enterprise, capital, synergy.*

Любое предприятие как на российском рынке, так и на любом другом преследует своей целью дальнейшее развитие, рост прибыли и рост предполагаемых рынков сбыта и реализации. Достичь данные цели возможно двумя способами: расширить существующие масштабы производства, либо занять нишу в новой области или же объединиться с другим предприятием или поглотить его.

Развитие и рост предприятия в мировой практике чаще всего реализуют через слияние и поглощение.

Слияние и поглощение представляет собой ничто иное как объединение в единое целое по средством совершения сделки частей предприятий либо сами предприятий с целью снижения издержек, увеличения мощностей и экономической эффективности. Результатом данного процесса является появление более крупных предприятий [4].

Впервые сделки по слиянию и поглощению были проведены в Америке в 19 веке в те периоды, когда бизнес масштабировался и укрупнялся. Проводимые исследования данных финансовых сделок не теряют своей актуальности в наши дни, так как данные виды сделок активно развиваются и находятся в прямой зависимости от экономической ситуации и условий. Правильно выбранный период в экономическом цикле для слияния и поглощения может определить, насколько успешной будет данная интеграция [2].

Как уже упоминалось выше, основная цель компаний и цель данных видов сделок очень похожи – это получения более высоких результатов, чем были до данных процессов, путем экономии затрат или как еще принято называть «эффекта синергии».

Основные стратегии сделок представлены на рисунке 1.

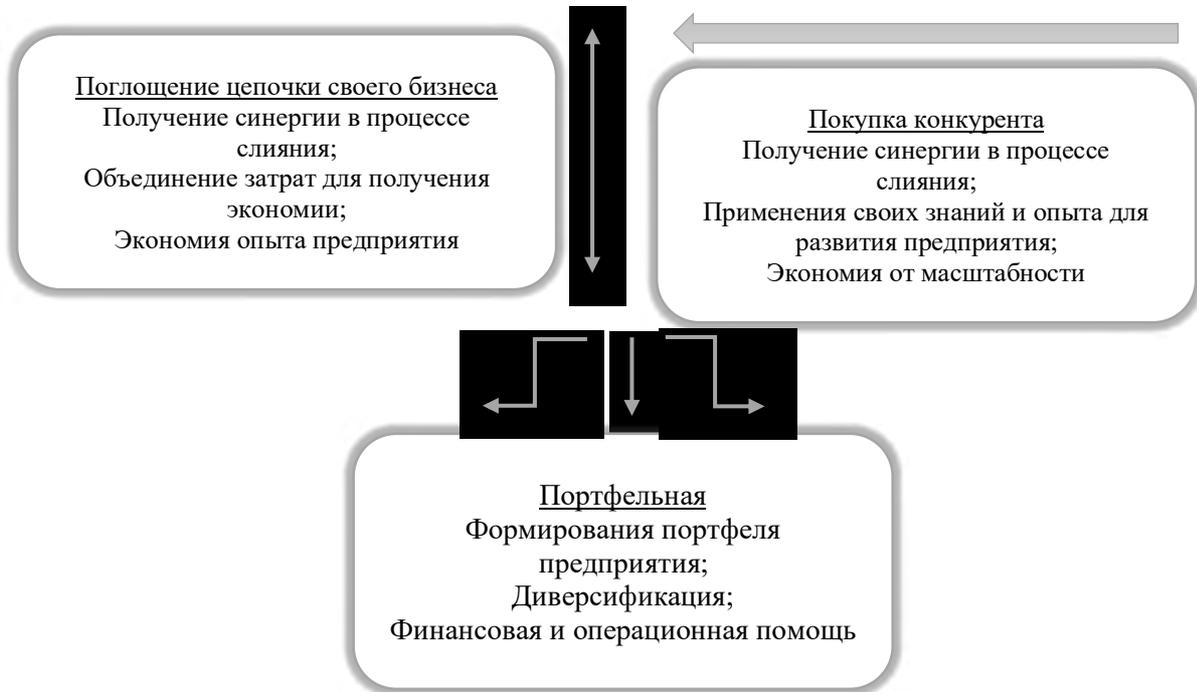


Рис. 1. Стратегии слияний и поглощений

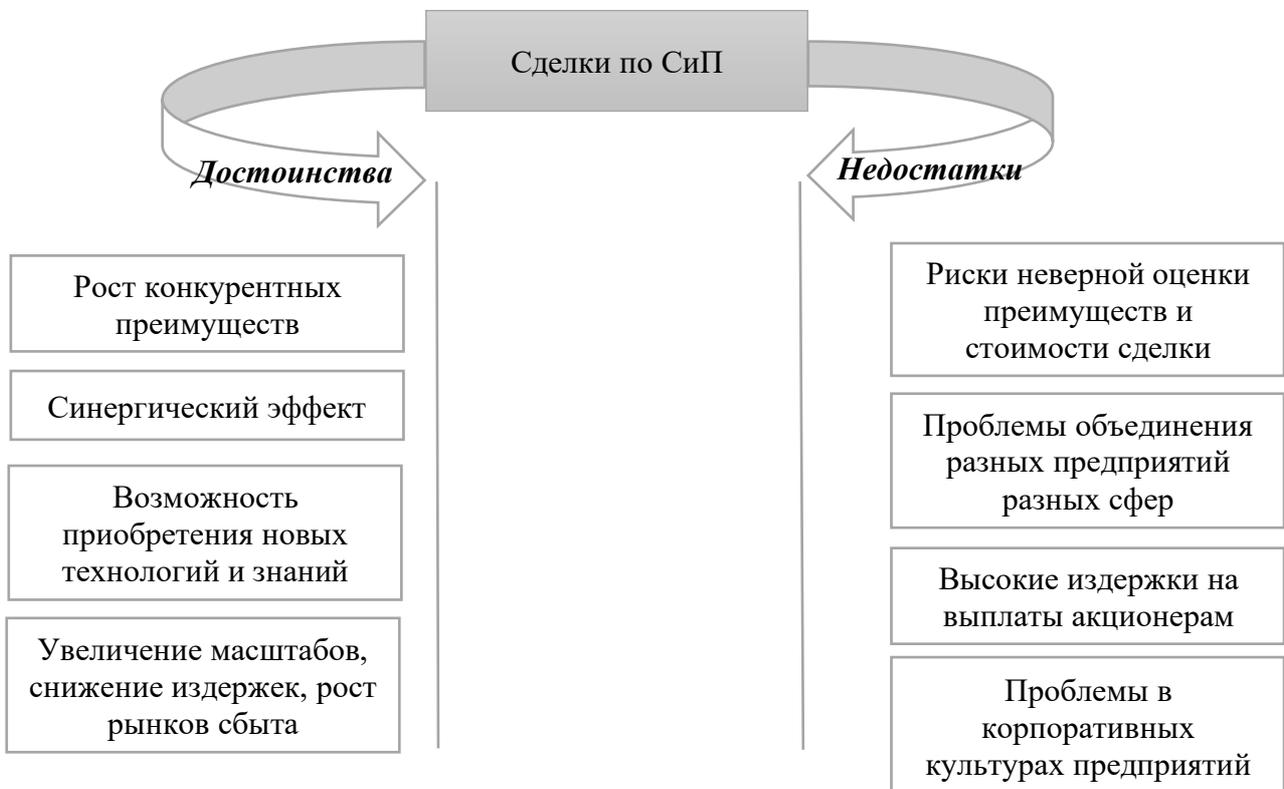


Рис. 2. Достоинства и недостатки сделок по слиянию и поглощению

Сделки по слиянию и поглощению, как и любые другие виды сделок имеют достоинства и недостатки (рисунок 2).

На мировой экономической арене сделки по слиянию и поглощению в разное время развивались разными темпами, на их развитие влияли уровень образования, политическая ситуация, уровень экономического развития, традиции и другие факторы, благодаря которым сложились определенные модели таких сделок (рисунок 3).



Рис. 3. Модели слияний и поглощений

В настоящее время в рыночной экономике предприятия осуществляют свою деятельность в условиях большой конкуренции, которая, в свою очередь, подталкивает их к развитию и укреплению. В нашей стране наиболее распространенным было привлечение заемных средств для реализации данных целей, но рост процентов по кредитам, сложная экономическая ситуация, особенно для среднего и малого бизнеса привела к новой вехе – сделкам по слиянию и поглощению [3].

В России, данные виды сделок носят очень циклический характер, на что влияет большое количество факторов (рисунок 4).

Анализ рисунка 4 позволяет сделать вывод, что суммарная стоимость сделок в 2023 году увеличилась по сравнению с 2022 годом, при этом она ниже показателей 2019 года.

В 2024 году рынок слияний и поглощений сокращается. «Суммарная стоимость сделок января-июня снизилась на 12,9% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, достигнув 21,39 млрд. долл. против 24,55 млрд. долл. годом ранее. За этот период зафиксировано 219 транзакций – на 20,9% меньше, чем годом ранее (277 сделок)». Основное количество сделок по слиянию и поглощению в 2023-2024 годах происходит в отрасли информационных технологий, добычи полезных ископаемых и строительстве [6].

Важно отметить, что на сегодняшний день рынок слияний и поглощений нашей страны, хоть и достаточно «скачкообразен» имеет вектор правильного позитивного развития, так как основные направления данного вида на мировом рынке – это технологии, энергетика и недвижимость, что подтверждается статистическими данными 2024 года [7].

Если еще в 2019 году российский рынок слияний и поглощений специализировался на нефтегазовой промышленности, металлургии из-за своей спецификации, то сегодня мы можем наблюдать новые направления.

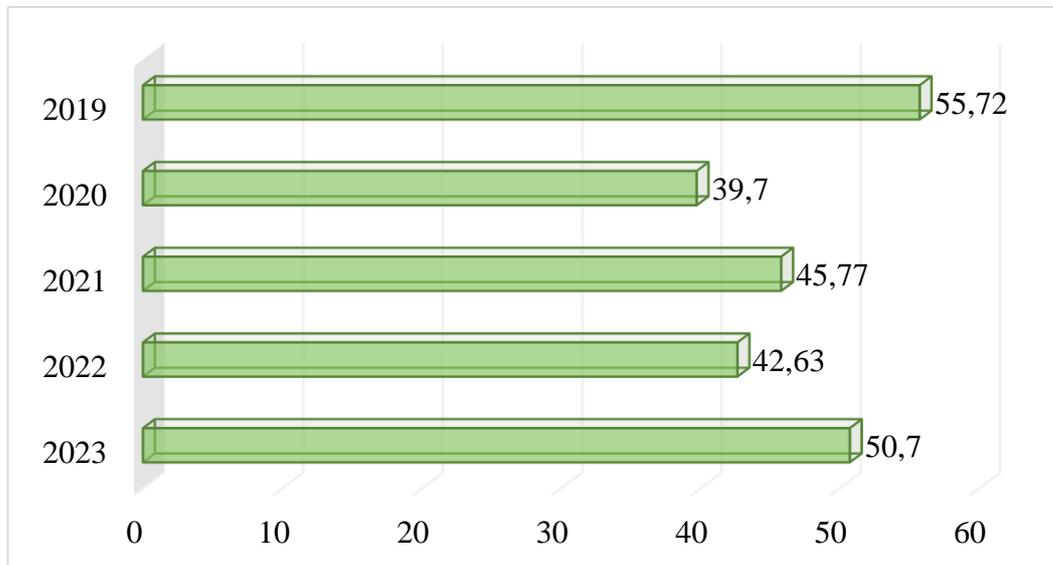


Рис. 4. Динамика сделок на российском рынке слияний и поглощений, млрд. долл.

Одной из проблем российского рынка, которая является барьером для развития является концентрация капитала предприятий у собственника предприятия или группы лиц собственников. Акционеры крупных российских предприятий пытаются сохранить свои инвестиции, проводя максимальный контроль на предприятии. В то время как в таких странах как Америка, Франция и Германия акции акционерных компаний находятся в постоянном обращении на фондовом рынке, а не принадлежат отдельным лицам на их счетах [1].

Второй проблемой российского рынка слияний и поглощений является проблема касаемая «прорех» в нормативной базе регулирования таких видов сделок. Часто возникают спорные ситуации, решение которых затягивается так как возникшие споры трудно урегулировать из-за отсутствия механизмов для реализации законодательных норм.

Данная проблема привела к тому, что компании на рынке нашей страны ведут «затворническую политику», просмотреть совершаемые ими сделки и провести анализ является практически невозможным. При этом со стороны государства рынок слияний и поглощений стремится стать более открытым, чтобы снизить цикличность и определить основные механизмы его развития и регулирования [5].

Таким образом, российский рынок слияний и поглощений имеет большой потенциал и уже в 2024 году идет по мировому вектору развития. При этом сложная обстановка, санкции приводят к неопределенности в дальнейшем развитии данных процессов. Цикличность рынка слияний и поглощений говорит об отсутствии мер и инструментов его эффективного регулирования. Следует обратить внимание на исторические предпосылки развития данного рынка финансовых сделок и зарубежный опыт его регулирования.

## Библиографический список

1. Брусянин В. Е. Различия в правовом регулировании сделок слияния и поглощения в России и США / В.Е. Брусянин, Я.И. Махмутов, Я.В. Сковронская, А.В. Цыбульский // Молодой ученый. 2017. № 48. С. 63-65.
2. Виниченко Т. С. Анализ российского рынка слияний и поглощений / Т.С. Виниченко // Молодой ученый. 2019. №48. С. 348-351. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/286/64484/> (дата обращения: 27.11.2024).
3. Гончарова Н. С. Тенденции и перспективы развития рынка слияний и поглощений за рубежом / Н.С. Гончарова // Синергия наук. – Электронный научный журнал. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://synergyjournal.ru/archive/43> (дата обращения: 25.11.2024).
4. Горохова А. В. Нормативно-правовое регулирование сделок слияния и поглощения компаний в РФ / А.В. Горохова, К.В Кардапольцев // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 5. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2016/05/66935> (дата обращения: 26.11.2024).
5. Кичатова И. А. О правовом регулировании сделок по слиянию и поглощению / И.А. Кичатова, Е.Ю. Хохлова // Научное сообщество студентов XXI столетия. 2019. № 9. С. 87-91.
6. Рынок слияний и поглощений в России в 2019 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2020/02/ru-ru-masurvey-2019.pdf> (дата обращения: 26.11.2024).
7. Статистика М&А [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mergers.akm.ru/stats/29> (дата обращения: 27.11.2024).

## ХАРАКТЕРИСТИКА ИНСТРУМЕНТОВ ОЦЕНКИ УСТОЙЧИВОСТИ КОМПАНИИ ПРИ ВЕРОЯТНОСТИ БАНКРОТСТВА

**Саяпин Д. И.**

Научный руководитель: Иванова Е. В.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,  
[dima.sayapin01@mail.ru](mailto:dima.sayapin01@mail.ru)

**Аннотация.** В данной статье рассмотрены варианты метода оценки финансовой устойчивости компании. Вопрос является актуальным, поскольку в настоящее время нет единой формулы определения уровня финансовой устойчивости. По результатам проделанной работы выявлены сильные и слабые стороны методов, на основании которых предложена своя формула.

**Ключевые слова:** финансовая устойчивость, методы оценки, банкротство, компания.

## CHARACTERISTICS OF THE COMPANY'S SUSTAINABILITY ASSESSMENT TOOLS IN CASE OF BANKRUPTCY PROBABILITY

**Saiapin D. I.**

Scientific supervisor: Ivanova E.V.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,  
[dima.sayapin01@mail.ru](mailto:dima.sayapin01@mail.ru)

**Abstract.** This article discusses options for the method of assessing the financial stability of a company. The issue is relevant because there is currently no single formula for determining the level of financial stability. Based on the results of the work done, the strengths and weaknesses of the methods have been identified, on the basis of which a special formula has been proposed.

**Keywords:** financial stability, valuation methods, bankruptcy, company.

В настоящее время ввиду нестабильности компаний, возникают проблемы, связанные с выявлением риска банкротства. Придуманные инструменты не всегда могут отразить полную вероятность неустойчивости. Стоит рассмотреть популярные методики и выявить наиболее оптимальную.

К методам оценки устойчивости компании можно отнести как зарубежные, так и специальные отечественные инструменты. Определим некоторые существующие инструменты оценки уровня устойчивости предприятия в следующей таблице 1:

Таблица 1

### Методики оценки уровня финансовой устойчивости компании [2, с. 592]

Метод оценки	Критерии и содержание оценки	Сильные и слабые стороны
Дискриминантная модель Э. Альтмана	Простейшая модель, определяющая зону риска внешних негативных влияний, в которой находится организация.	Сильные стороны – простота расчетов и небольшое количество показателей. Слабые стороны – не дает полной критической оценки финансового состояния компании и актуально для тех компаний, которые являются участниками фондового рынка.

Модель Р. Таффлера	Аналог модели Альтмана с большим количеством показателей и меньшей точностью определения положения компании.	Сильные стороны – доступность исходных данных, отраженной в финансовой отчетности компании. Слабые стороны – рассчитана для специфики ведения бизнеса иностранных компаний с несоответствием расчетов показателей по российской и западной экономической системе.
Модель Иркутской государственной экономической академии	Разработка в рамках специфики Российского бизнеса.	Сильные стороны – определяет необходимые значения под реалии российского бизнеса. Слабые стороны – сложность интерпретации итогового значения.

Данные инструменты отбирались по принципу анализа и прогнозирования банкротства предприятий. Смысл применения данных методик состоит в том, что изучение финансовой устойчивости и его динамики на уровне конкретного предприятия, в частности иностранного, даёт понять благонадежна ли анализируемая потенциальная компания.

Таким образом, инструменты оценки устойчивости достаточно много, и они не ограничиваются как вышеописанными иностранными, так и русскими инструментами. При этом, множество нейтральных методов могут подходить под оценку устойчивости предприятия. Эффективнее всего использовать количественный метод оценки, но и остальные методы могут эффективно применяться в изучаемой сфере [4, с. 123].

Одна из самых популярных моделей расчета – модель Альтмана. Существует двухфакторная и пятифакторная модель, которая может оценить риски предприятия, его финансовой устойчивости и финансового состояния в целом.

Чтобы определить основные признаки банкротства, необходимо начать с двухфакторной модели. Она выглядит следующим образом:

$$Z = -0,3877 - 1,073 * X1 + 0,0579 * X2, \quad (1)$$

где, X1 – Коэффициент текущей ликвидности;

X2 – Коэффициент капитализации.

Если  $Z < 0$  — т.е. вероятность её банкротства меньше 50%, а значит и устойчивость организации находится в нормативном положении, однако по динамике изменения показателя можно определить изменения в устойчивости компании.

Для более подробного анализа следует обратиться к пятифакторной модели Альтмана:

$$Z = 1.2 * X1 + 1.4 * X2 + 3.3 * X3 + 0.6 * X4 + X5, \quad (2)$$

Где X1 = Оборотный капитал / Активы;

X2 = Нераспределенная прибыль / Активы;

X3 = Операционная прибыль / Активы;

X4 = Рыночная стоимость акций / Обязательства рыночная стоимость акций

X5 = Выручка/Активы.

Порог по модели Альтмана = 1,23. Чем больше показатель, тем слабее устойчивость компании. Особенно метод актуален для крупных компаний, которые торгуют своими акциями.

Далее следует выделить инструменты анализа устойчивости по моделям Таффлера и Фулмера. Оценка устойчивости по модели Таффлера:

$$Z = 0,53 * X_1 + 0,13 * X_2 + 0,18 * X_3 + 0,16 * X_4, \quad (3)$$

где, X<sub>1</sub> = отношение прибыли от продаж до уплаты налога к сумме текущих обязательств;

X<sub>2</sub> = отношение суммы текущих активов к общей сумме обязательств;

X<sub>3</sub> = отношение суммы текущих обязательств к общей сумме активов;

X<sub>4</sub> = отношение выручки к общей сумме активов.

Если величина Z больше 0,3, это говорит о том, что у фирмы стабильное финансовое положение.

Риск банкротства по модели Фулмера. Формула определения вероятности банкротства по модели Фулмера имеет вид:

$$H = 5,528 * X1 + 0,212 * X2 + 0,073 * X3 + 1,270 * X4 - 0,120 * X5 + 2,335 * X6 + 0,575 * X7 + 1,083 * X8 + 0,894 * X9 - 6,075, \quad (4)$$

где, X1 = Нераспределенная прибыль прошлых лет / Баланс;

X2 = Выручка от реализации / Баланс;

X3 = Прибыль до уплаты налогов / Собственный капитал;

X4 = Денежный поток / Долгосрочные и краткосрочные обязательства;

X5 = Долгосрочные обязательства / Баланс;

X6 = Краткосрочные обязательства / Совокупные активы;

X7 = log (материальные активы);

X8 = Оборотный капитал / Долгосрочные и краткосрочные обязательства;

X9 - log (прибыль до налогообложения + проценты к уплате/выплаченные проценты).

Данные показатели рассчитываются на основе финансово-экономических показателей и их исторической динамикой в долгосрочном периоде, как минимум за 3 года. При этом факторный анализ показывает конкретное влияние того или иного фактора, который может быть критичным для уровня устойчивости предприятия и привести его к банкротству [1, с. 66].

Модель Иркутской государственной экономической академии — это четырёхфакторная модель прогноза риска банкротства. Она была предложена А.Ю. Беликовым в своей диссертации в 1998 году. Расчетная формула модели имеет вид:

$$R = 8,38K1 + K2 + 0,054K3 + 0,63K4, \quad (5)$$

где, K1 - оборотный капитал/активы;

K2 - чистая прибыль/собственный капитал;

K3 - выручка от реализации/активы;

K4 - чистая прибыль/интегральные затраты.

Вероятность банкротства предприятия в соответствии со значением модели R определяется следующим образом:

Меньше 0 - максимальная (90-100%);

0-0,18 - высокая (60-80%);

0,18-0,32 - средняя (35-50%);

0,32-0,42 - низкая (15-20%);

Больше 0,42 - минимальная (до 10%).

Выделяя оценку добросовестности компании, нет единой методики её проверки, однако необходимо обращать внимание на такие критерии, как юридический адрес регистрации фирмы, отсутствие судебных разбирательств с компанией и её чистота перед законом, количество уплаченных налогов и т.д. [3, с. 112].

Исследовав модели авторов из России и зарубежья и выявив сильные и слабые стороны, можно предложить следующую наиболее оптимальную модель и назвать ее: “Модель Саяпина”:

$$S = 1.2 * X1 + 1.4 * X2 + 3.3 * X3 + 1.6 * X4 + 0,2 * X5 + 2,3 * X6 + X7, \quad (6)$$

где, X1 = Оборотный капитал / Активы;

X2 = Нераспределенная прибыль / Активы;

X3 = Операционная прибыль /Активы;

X4 = Денежный поток / Долгосрочные и краткосрочные обязательства;

X5 = Долгосрочные обязательства / Баланс;

X6 = Краткосрочные обязательства / Совокупные активы;

X7 = Выручка/Активы.

Чем больше показатель, тем слабее устойчивость компании. Особенность данного метода заключается в его использовании как для средних, так и для крупных организация, в независимости отечественная или иностранная компания и торгуют они акциями или нет.

Таким образом, исходя из всего выше рассмотренного, инструменты оценки устойчивости являются многофакторными и многоплановыми. В статье были рассмотрены такие модели как:

модель Э. Альтмана зародившаяся в США американским экономистом Эдвардом Альтманом в 1968 году, модель Р. Таффлера разработанная в Великобритании в 1977 году британским учёным Ричардом Таффлером, модель Д. Фулмера которая начала свое существование в США американским учёным Д. Фулмером для предприятий США в 1983 году, и наконец наша отечественная модель А.Ю. Беликова созданная в Российской Федерации в 1997 году, все они не похожи друг на друга, но имеют одну единственную цель - определить риск наступления банкротства. И в зависимости от страны происхождения и от размера компании, выбираются методы, отличающиеся от других.

### **Библиографический список**

1. Жукова С. Б. Анализ методов оценки финансовой устойчивости предприятия // Сборник статей победителей III Международной научно-практической конференции: в 2 ч. //М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. № 1. С. 66.
2. Изюмова Е.Н. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия: Учебное пособие / Е.Н. Изюмова, В.В. Мыльник, А.В. Мыльник. - М.: Риор, 2017. 592 с.
3. Терехова Е. А. Оценка добросовестности предприятия - участника внешнеэкономической деятельности: учебное пособие / Е.А. Терехова, И.В. Шарошенко; Российская таможенная академия, Владивостокский филиал. Владивосток: Российская таможенная академия. Владивостокский филиал, 2019. 112 с.
4. Шведков А. Н. Роль государственного регулирования внешнеэкономической деятельности в управлении внешнеэкономической деятельностью промышленного предприятия / Современные тенденции развития науки и технологий, 2019, №8, 123-124 с.

## АНАЛИЗ БИЗНЕСА КОМПАНИЙ ОТРАСЛИ ИНТЕРНЕТ-ТОРГОВЛИ С ПРИМЕНЕНИЕМ РЫНОЧНЫХ МУЛЬТИПЛИКАТОРОВ НА ПРИМЕРЕ OZON

Степанова А. О.

Научный руководитель: Марков С. Н.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия*

**Аннотация.** В статье проведен анализ динамики развития отрасли электронной коммерции в России, выявлен основной катализатор роста рынка интернет-торговли – крупные универсальные маркетплейсы, обозначены основные тренды и перспективы их деятельности. На примере анализа бизнеса Ozon рассмотрены мультипликаторы, используемые для оценки компаний, функционирующих в сфере e-commerce, представлен прогноз изменения ключевых показателей деятельности и продемонстрировано их влияние на выбранные мультипликаторы.

**Ключевые слова:** рынок интернет-торговли, крупные универсальные маркетплейсы, мультипликаторы, валовая стоимость товара, EBITDA, свободный денежный поток.

## BUSINESS ANALYSIS OF COMPANIES IN THE E-COMMERCE INDUSTRY USING MARKET MULTIPLIERS ON THE EXAMPLE OF OZON

Stepanova A. O.

Scientific supervisor: Markov S. N.

*Financial University under the Government of the Russian Federation (Omsk)*

**Abstract.** The article analyzes the dynamics of the development of the electronic commerce industry in Russia, identifies the main catalyst for the growth of the e-commerce market – large universal marketplaces, identifies the main trends and prospects for their activities. Using the example of the Ozon business analysis, the multipliers used to evaluate companies operating in the field of e-commerce are considered, a forecast of changes in key performance indicators is presented and their impact on the selected multipliers is demonstrated.

**Keywords:** e-commerce market, large universal marketplaces, multipliers, gross value of goods, EBITDA, free cash flow.

В России рынок интернет-торговли (B2C-торговля) демонстрирует ускоренное развитие. Это обуславливается, в частности, изменением в потребительских предпочтениях и ростом онлайн-покупок. По итогам 2023 г. доля e-commerce в общем обороте розничной торговли составила 13,4%, что выше по отношению к предыдущим периодам, однако по-прежнему ниже, чем в таких развитых странах, как, например, КНР (27,6%) и Великобритания (29,3%). По данным АКИТ и СБЕР, в 2023 г. объем рынка составил 6 359 млрд руб., что превышает на 27,5% показатели за предшествующий год [4].

Наиболее динамичный рост наблюдается у крупных универсальных маркетплейсов (площадки с оборотом более 100 млрд руб. в год, на которых представлены большинство товарных категорий, и у которых не менее 1/4 продаж осуществляется по модели маркетплейса) – Wildberries, Ozon, Яндекс Маркет, Мегамаркет. Именно маркетплейсы стали ключевым катализатором роста рынка интернет-торговли. Их удельный вес в объеме продаж составил 56%, что на 13 п.п. выше по сравнению с показателями предыдущего года, а по количеству заказов доля крупных маркетплейсов возросла с 69% до 78% (Рис. 1) [2].

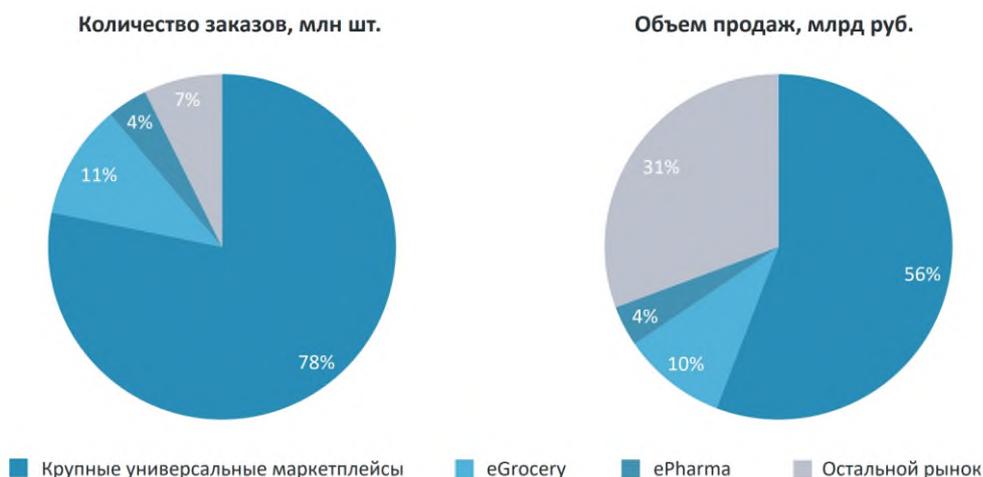


Рис. 1. Структура рынка интернет-торговли в 2023 г.: продажи и заказы, % [2]

Ozon является одним из лидеров среди крупных универсальных маркетплейсов и принимает активное участие в развитии рынка интернет-торговли и построении его инфраструктуры. Маркетплейс активно развивается и борется за лидерские позиции в обозначенной отрасли. Стоит отметить, что площадка демонстрирует улучшение финансовых показателей по итогам 2023 г., в частности, наблюдается рост оборота (GMV), выручки, улучшение скор. EBITDA. Помимо этого, в отчетном периоде сократился чистый убыток и увеличился чистый денежный поток.

Оценим бизнес Ozon с применением рыночных мультипликаторов. С учетом специфики отрасли интернет-торговли будем использовать следующие мультипликаторы: EV/GMV, EV/EBITDA, P/FCF и P/E [1, с. 75-78].

Ключевым показателем для оценки маркетплейса является валовая стоимость товара (Gross Merchandise Value, GMV). Он отражает общую стоимость товаров и услуг, проданных через платформу за определенный период времени. Хотя GMV не является показателем чистой прибыли или выручки, он предоставляет ценную информацию об активности покупателей, масштабах компании и ее доходном потенциале. Динамика GMV представлена на рис. 2. Так, можно отметить, некоторое замедление темпов роста оборота наряду с увеличением масштабов бизнеса компании в первых двух кварталах 2024 г., однако при этом сохраняется общий тренд на улучшение GMV за счет расширения клиентской базы, существенного роста заказов, а также увеличения суммы среднего чека [5].

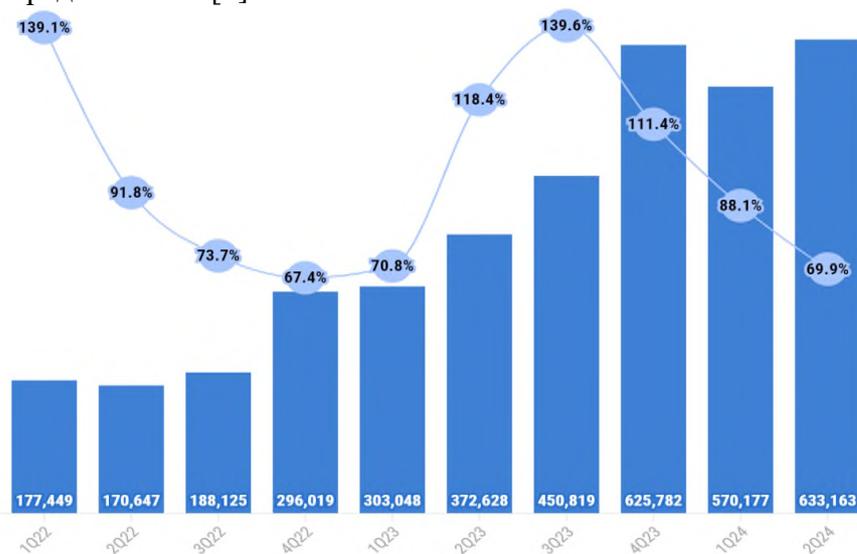


Рис. 2. Динамика общего оборота (GMV) Ozon поквартально 2022-2024, млн руб. [3]

Что касается скор. ЕБИТДА, то в данном случае следует отметить волатильность показателя поквартально. В частности, во 2 квартале 2024 г. ЕБИТДА была отрицательной, что объясняется существенным объемом инвестиций в рост и развитие компании, проведением маркетинговых мероприятий и высокой инфляцией стоимости труда. В то же время это компенсируется положительными результатами, которые демонстрирует Fintech-сегмент Ozon (Ozon Карта, гибкий график выплат, расчетно-кассовое обслуживание для индивидуальных предпринимателей, а также малых и средних предприятий).

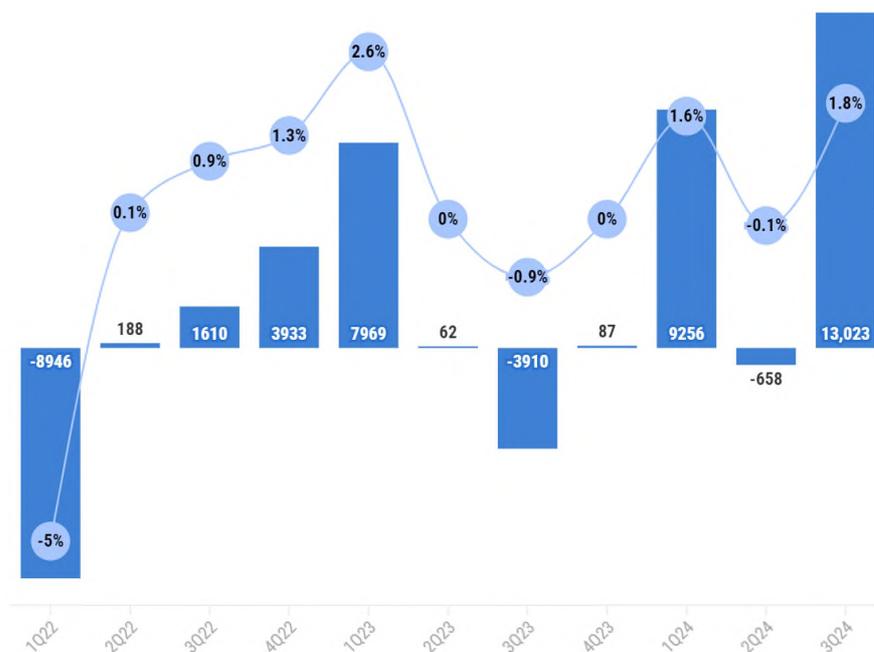


Рис. 3. Динамика скор. ЕБИТДА Ozon поквартально 2022-2024, млн руб. [3]

Ключевые операционные и финансовые показатели деятельности Ozon обозначены в таблице 1.

Таблица 1

**Ключевые операционные и финансовые показатели Ozon [5]**

Показатель	2022	2023	Изм, %
Оборот (GMV), включая услуги, млн руб.	832 240,00	1 752 277,00	111
Количество заказов, млн шт.	465,40	965,70	107
Количество активных покупателей, млн	35,20	46,10	31
Доля Маркетплейса от GMV, включая услуги, %	76,2%	83,1%	6,9 п.п
Выручка, млн руб.	277 115,00	424 291,00	53
Валовая прибыль, млн руб.	32 691,00	44 442,00	36
Отношение валовой прибыли к GMV, включая услуги, %	3,9%	2,5%	-1,4 п.п
Скоррект. ЕБИТДА, млн руб.	-3 215,00	4 208,00	-
Отношение скоррект. ЕБИТДА к GMV, включая услуги, %	-0,4%	0,2%	0,6 п.п
Убыток за период, млн руб.	-58 187,00	-42 665,00	-27
Чистый поток денежных средств от / (использованных в) операционной деятельности, млн руб.	-18 753,00	87 556,00	-
Чистый поток денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности, млн руб.	-16 040,00	-27 326,00	70
Чистый поток денежных средств от финансовой деятельности, млн руб.	18 394,00	14 607,00	-21

Сравним Ozon с аналогами в России при помощи обозначенных ранее мультипликаторов. Сектор ритейла представлен такими крупными компаниями, как ПАО «Магнит», Группа «М.Видео-Эльдорадо» (ПАО «М.Видео»), X5 Retail Group, Fix Price, АО "Лента", ПАО

«Новабев Групп», ПАО «Хэндерсон Фэшн Групп». Для расчетов мультипликаторов использовалась годовая финансовая отчетность по МСФО, а также информация, представленная на бирже и в аналитических материалах ресурсов, используемых инвесторами. Мультипликаторы представлены в таблице 2.

Таблица 2

**Мультипликаторы ритейл-сектора в России по итогам 2023 г.**

Компания	EV/GMV	EV/EBITDA	P/FCF	P/E
Ozon	0,35	143,82	12,20	-14,40
Магнит	19,01	5,28	42,00	12,10
Мвидео-Эльдорадо	0,18	4,52	-16,90	-5,67
X5 Retail Group (FIVE)	6,31	3,58	8,97	6,56
Fix Price	–	5,24	11,30	6,71
Лента	–	5,16	-1,81	-83,60
НоваБев Групп (Белуга Групп)	–	5,13	73,70	10,50
Henderson (Хэндерсон фэшн групп)	–	4,77	11,50	8,92

Составлено автором на основании [5], [6].

Анализируя полученные значения, можно отметить, что мультипликатор EV/GMV на уровне 0,35 представляется достаточно низким для Ozon в сопоставлении с высокими темпами роста компании и улучшения экономики бизнеса. По данному мультипликатору Ozon уступает некоторым аналогам ритейл-сегмента. В то же время, стоит отметить, что GMV рассчитывается не всеми конкурентами, поскольку эта метрика в основном используется в отрасли электронной коммерции. При этом с точки зрения мультипликатора EV/EBITDA Ozon очевидно дороже по сравнению с другими компаниями, у которых значение показателя варьируется в пределах 3-5. Мультипликатор P/FCF свидетельствует о том, что Ozon располагает достаточным объемом свободного денежного потока, который может быть направлен на сокращение долговой нагрузки или выплату дивидендов по мере выхода компании в зону прибыльности в перспективе. Отрицательное значение мультипликатора P/E связано с тем, что компания несет убытки вследствие активного инвестирования в масштабирование деятельности маркетплейса.

Спрогнозируем изменения выделенных мультипликаторов в будущих периодах: по итогам 3 квартала Ozon прогнозирует в 2024 г. рост GMV на 60% [5], при этом по прогнозу Data Insight темпы роста объема продаж далее будут замедляться [2]. Так, в 2025 г. прирост составит 36%, в 2026 – 32%, в 2027 – 30% (применены скорректированные значения, исходя из стратегии развития Ozon). Темпы роста выручки также будут замедляться в соответствии с динамикой изменения заказов в отрасли, спрогнозированной Data Insight [2]. В то же время показатель выручки коррелирует с GMV, поскольку чем более популярным является маркетплейс (о чем свидетельствует рост GMV в динамике), тем выше могут быть комиссии для продавцов. Благодаря эффекту масштаба можно ожидать улучшение рентабельности по скор. EBITDA в среднесрочном периоде, что аргументируется в том числе ускоренным наращиванием выручки. Кроме того, аналитиками Ozon скорректированный показатель EBITDA прогнозируется положительным значением в 2024 г. [5]. Динамику свободного денежного потока FCF проблематично спрогнозировать ввиду возможных колебаний в операционных активах и обязательствах компании. В то же время, из прогноза Smart-lab следует, что в 2024 г. показатель составит 46,8 млрд. руб. [6]. Далее общий тренд изменения FCF построен на основе поквартального анализа динамики показателя в предыдущих периодах. Для прогнозирования показателя общей стоимости EV возьмем средний темп прироста за последние 5 лет – 36,41%.

На основе проведенного анализа финансовых показателей Ozon, можно предположить, что в течение следующих 3 лет компания будет убыточна, а с 2027 года начнет генерировать прибыль. В соответствии с описанными вводными данными прогнозируем изменения мультипликаторов на период 2024-2027 гг.

## Прогноз ключевых мультипликаторов Ozon на 2024-2027 гг.

Показатель	2022	2023	2024 (П)	2025 (П)	2026 (П)	2027 (П)
Оборот (GMV), включая услуги, млрд руб.	832,24	1 752,28	2 803,64	3 812,95	5 033,10	6 543,03
<i>GMV темп прироста, %</i>	<i>X</i>	<i>110,55%</i>	<i>60,00%</i>	<i>36,00%</i>	<i>32,00%</i>	<i>30,00%</i>
Скоррект. EBITDA, млрд руб.	-3,22	4,21	12,39	23,97	50,74	75,51
<i>EBITDA темп прироста, %</i>	<i>X</i>	-	<i>194,42%</i>	<i>93,50%</i>	<i>111,67%</i>	<i>48,80%</i>
Выручка, млрд руб.	277,12	424,29	619,46	799,11	1 014,87	1 258,44
<i>Выручка темп прироста, %</i>	<i>X</i>	<i>53,11%</i>	<i>46,00%</i>	<i>29,00%</i>	<i>27,00%</i>	<i>24,00%</i>
Чистая прибыль (убыток), млрд руб.	-58,19	-42,67	-31,28	-10,01	-1,50	12,70
Рент. по скор. EBITDA, %	-1,16%	0,60%	2,00%	3,00%	5,00%	6,00%
FCF, млрд руб.	-60,7	50,2	46,8	45,82	47,56	48,41
<i>FCF темп прироста, %</i>	<i>X</i>	-	<i>-6,77%</i>	<i>-2,10%</i>	<i>3,80%</i>	<i>1,80%</i>
EV, млрд руб.	289,90	605,20	608,4	829,9	1 132,1	1 544,3
<i>EV темп прироста, %</i>	<i>X</i>	<i>108,76%</i>	<i>0,53%</i>	<i>36,41%</i>	<i>36,41%</i>	<i>36,41%</i>
<b>EV/GMV</b>	0,35	0,35	0,22	0,22	0,22	0,24
<b>EV/EBITDA</b>	-90,17	143,82	49,11	34,62	22,31	20,45
<b>P/E</b>	отриц.	отриц.	отриц.	отриц.	отриц.	52,2
<b>P/FCF</b>	-4,72	12,2	14,3	14,6	14,0	13,8

Так, в соответствии с текущими темпами развития компании с учетом прогнозных темпов изменения ключевых показателей отрасли электронной коммерции, можно отметить, что убыток Ozon сохранится еще в течение нескольких лет. Выбранные мультипликаторы демонстрируют неоднозначную динамику, поскольку скорость масштабирования бизнеса будет со временем замедляться и стабилизироваться. Тем не менее, ускоренное наращивание выручки и оборота может обеспечить улучшение рентабельности.

Очевидно, что сектор электронной коммерции остается самым быстрорастущим в ритейле, а Ozon является ключевым консолидатором сегмента. Компания занимает лидерские позиции в отрасли интернет-торговли, имеет достаточно высокие темпы роста товарооборота и выглядит перспективной с точки зрения улучшения ее финансовых показателей деятельности как за счет развития самого маркетплейса, так и за счет сохранения фокуса на финтех-сервисах, банковском бизнесе и наращивания доли на рекламном рынке. Отдельно можно выделить неопределенность касательно сроков и объемов расходов в масштабирование бизнеса компании, что в долгосрочном периоде выглядит перспективно, но в краткосрочном плане оказывает давление на рентабельность и, кроме того, Ozon не платит дивиденды, что также отражается на привлекательности инвестирования в бизнес маркетплейса.

Анализ мультипликаторов позволяет сопоставить компании одной отрасли и оценить их положение в сегменте в целом. Для расчета стоимости интернет-компаний могут быть использованы как распространенные мультипликаторы, так и специфические ввиду необходимости учета дополнительных параметров.

Можно заключить, что рынок маркетплейсов в России демонстрирует динамичный рост и развитие, подстраиваясь под требования потребителей и текущее состояние экономики. Ожидается, что в ближайшие годы будет продолжаться инновационное развитие этого сегмента, что откроет новые возможности для бизнеса и потребителей. В качестве ключевых трендов развития рынка онлайн-торговли стоит отметить следующие: увеличение частоты покупок у потребителей, которые перешли в онлайн за последние несколько лет; планомерный рост доли онлайн-торговли, что делает ее драйвером рынка в последующие периоды; активное развитие качества сервиса и работы с лояльностью покупателей (реферальные программы, акции, скидки и т.д.). Кроме того, прослеживается увеличение доли продаж из регионов страны

в общем объеме онлайн-продаж. Таким образом, маркетплейсы формируют объемный трафик и предоставляют обширный выбор потребителю.

### Библиографический список

1. Оценка и управление стоимостью бизнеса : учебник и практикум для вузов / Е. А. Спиридонова. — 3-е изд., испр. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 257 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17794-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 77 — URL: <https://urait.ru/bcode/536908/p.77> (дата обращения: 14.11.2024).
2. Аналитическая компания Data Insight [Электронный ресурс]. — URL: <https://datainsight.ru/> (дата обращения: 27.11.2024).
3. Аналитический сервис T-Investments [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.tbank.ru/invest/social/profile/T-Investments/ecbfc121-4955-413e-a226-bbdb6d6e1215/?author=profile> (дата обращения: 22.11.2024).
4. Ассоциация компаний интернет-торговли (АКИТ) [Электронный ресурс]. — URL: <https://akit.ru/> (дата обращения: 27.11.2024).
5. Информация для инвесторов Ozon Investor Relations [Электронный ресурс]. — URL: <https://corp.ozon.ru/> (дата обращения: 05.11.2024).
6. Российский ресурс для инвесторов и трейдеров Smart-lab [Электронный ресурс]. — URL: <https://smart-lab.ru/> (дата обращения: 22.11.2024).

## ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ КОМПАНИИ ПАО «ГАЗПРОМ» В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ САНКЦИЙ В 2024 ГОДУ

**Субботин П. Д.**

Научный руководитель: к.э.н., доцент Соломатина Т. Б.  
*Российский новый университет (РосНОУ), (Москва)*

**Аннотация.** В статье рассмотрен порядок разработки стратегии развития ПАО «Газпром» путем организации стратегического планирования с использованием стратегических целевых показателей.

**Ключевые слова:** *газ, нефть, планирование, стратегия, санкции, стратегические целевые показатели.*

## FINANCIAL PERFORMANCE OF GAZPROM PJSC IN THE CONTEXT OF ECONOMIC SANCTIONS IN 2024

**Subbotin P. D.**

Scientific supervisor: Solomatina T. B.  
*Russian New University (RosNOU), (Moscow)*

**Abstract.** The article discusses the procedure for developing the development strategy of PJSC Gazprom by organizing strategic planning using strategic targets.

**Keywords:** *gas, oil, planning, strategy, sanctions, strategic targets.*

На фоне продолжающегося санкционного давления и изменения глобальной энергетической конъюнктуры, ПАО «Газпром» сталкивается с серьезными вызовами в области финансовой устойчивости [2]. В 2024 году компания оказалась в условиях, когда запад ограничивает возможности для рефинансирования долговых обязательств и получения новых финансовых ресурсов. Эти факторы обуславливают необходимость для «Газпрома» пересматривать как финансовую, так и операционную стратегию, адаптируя ее к новым экономическим условиям, немаловажную роль в этом играет финансовый контроль [5].

В сложившихся обстоятельствах критически важно оценить финансовую устойчивость компании с учетом ключевых показателей, таких как рентабельность, ликвидность, коэффициент финансовой независимости, а также соотношение долговой нагрузки и собственного капитала [7]. В условиях ограниченного доступа к западным рынкам капитала и технологий, компания активно ищет возможности для оптимизации внутренних расходов и расширения сотрудничества с альтернативными партнерами.

В статье будут рассмотрены изменения в структуре активов и обязательств «Газпрома», которые могут свидетельствовать о текущих финансовых рисках и устойчивости компании. Принимая во внимание, что ПАО «Газпром» является крупнейшим российским налогоплательщиком, его финансовое состояние влияет финансовую безопасность государства [4]. Поэтому особое внимание уделено анализу внешних факторов, таких как колебания цен на энергоресурсы, изменения в спросе на российский газ на международных рынках, а также возможным ответным мерам правительства России по поддержке ключевых предприятий энергетического сектора [3].

В августе крупнейшая газовая компания представила финансовый отчет за первое полугодие года по международным стандартам (МСФО), который приятно удивил инвесторов, что положительно сказалось на финансовой безопасности компании [6]. Акции компании

подскочили на 4% сразу после публикации, так как выручка и прибыль превзошли ожидания. Это вселило оптимизм среди инвесторов по поводу возможных дивидендов в этом году. Однако, ситуация не так однозначна и требует более внимательного анализа деятельности компании с государственным участием [8].

За первое полугодие 2024 года выручка «Газпрома» увеличилась на 24% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Наибольший вклад в этот рост внес сегмент жидких углеводородов, который в основном представлен деятельностью «Газпром нефти». По этому направлению продажи выросли на 40%, причем рост был зафиксирован как на внутреннем рынке, так и в экспорте.

Среди основных факторов, поддержавших этот рост, можно выделить повышение цен на нефть на мировом рынке — цена марки Urals увеличилась на 32% в годовом выражении — и ослабление рубля на 17% по сравнению со средним курсом за аналогичный период прошлого года. Эти факторы положительно повлияли на экспортные доходы и общий финансовый результат компании (рисунок 1).



Рис. 1. Динамика и структура выручки ПАО «Газпром»

Доходы газового сегмента «Газпрома» в первом полугодии 2024 года выросли на 9%. Экспортные поставки увеличились на 1,2%, причем объем поставок в Европу составил 14,6 млрд кубометров по сравнению с 11,6 млрд кубометров годом ранее. Этот показатель оказался близким к объемам продаж в Китай, которые достигли 15,2 млрд кубометров против 11,1 млрд кубометров годом ранее.

Несмотря на рост объемов, положительный эффект от экспорта был частично снижен падением цен на газ: средняя цена на европейском рынке снизилась на 33% в годовом выражении и составила \$337 за тысячу кубометров. Однако в последние месяцы цены стабилизировались на уровне \$430 за тысячу кубометров, что может поддержать доходность газового сегмента компании во второй половине 2024 года.

В отношении поставок в Азию «Газпром» также отмечает уверенный рост и планирует довести ежегодные объемы поставок трубопроводного газа в Китай до 38 млрд кубометров к 2025 году.

Позитивное влияние на финансовые результаты компании оказала и консолидация доли в «Сахалинской Энергии», где «Газпром» увеличил свою долю до 77,5% после выхода из проекта компании Shell. Сделка, завершенная в марте, позволила отразить прибыль в размере 167 млрд рублей, хотя результаты компании были учтены в отчетности только частично из-за времени консолидации.

Чистая прибыль акционеров «Газпрома» за первое полугодие 2024 года выросла в 3,5 раза по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, достигнув 1,04 трлн рублей. Такой значительный рост связан не только с операционной деятельностью, но и с неденежными

факторами, в частности с положительными курсовыми разницеми, которые принесли компании 171 млрд рублей прибыли, тогда как годом ранее курсовые убытки составили 567 млрд рублей.

Для расчета базы дивидендов используется скорректированная чистая прибыль, из которой исключаются эффекты от:

- курсовых разниц;
- инвестиций в ассоциированные компании и совместные предприятия;
- обесценения нефинансовых активов [1].

После этих корректировок чистая прибыль «Газпрома» за первое полугодие 2024 года составляет 779 млрд рублей, что лишь на 26% больше аналогичного показателя прошлого года. Это означает, что формально у компании есть основания для выплаты дивидендов, поскольку скорректированная прибыль положительна. Однако остаются значительные сомнения относительно выплаты, связанные с другими финансовыми и операционными факторами, которые могут повлиять на окончательное решение компании (рисунок 2).

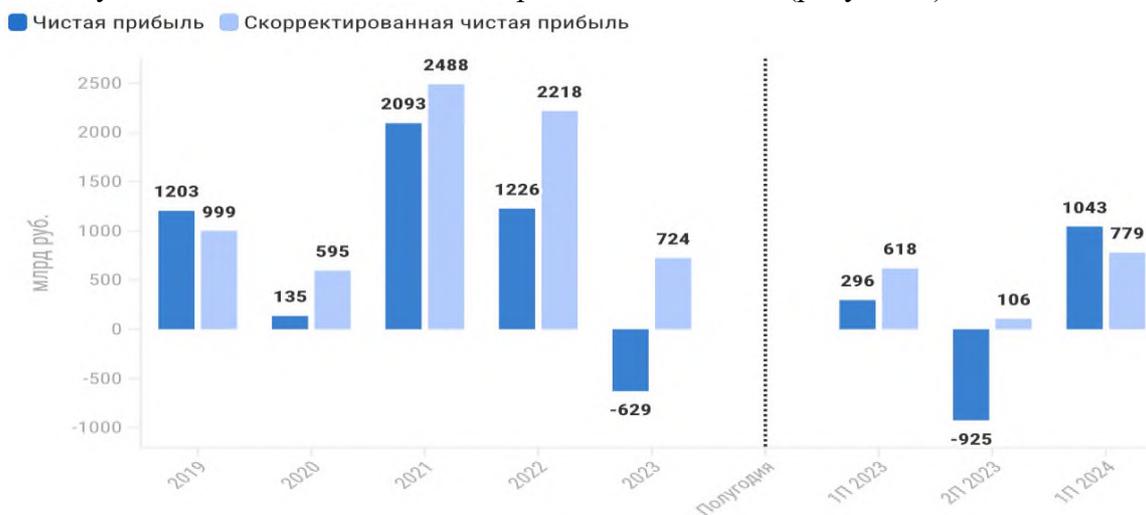


Рис. 2. Динамика чистой прибыли ПАО «Газпром»

Согласно дивидендной политике «Газпрома», компания планирует выплачивать акционерам 50% от скорректированной чистой прибыли. При текущих результатах вклад первого полугодия 2024 года в годовые дивиденды может составить примерно 16,5 рублей на акцию, что при текущих ценах акций соответствует дивидендной доходности около 13,3%.

Однако, помимо прибыли, на решение о дивидендах влияют и другие факторы, такие как долговая нагрузка и инвестиционные планы компании. Уровень капитальных расходов и соотношение чистого долга к EBITDA выше 2,5x могут повлиять на решения совета директоров о выплате дивидендов, особенно с учетом необходимости поддерживать инвестиционные программы.

Так, капитальные затраты «Газпрома» за первое полугодие составили 1,06 трлн рублей — это на 11% меньше, чем за аналогичный период прошлого года. Однако общий бюджет инвестиций компании на 2024 год увеличен почти до 2,64 трлн рублей, так как «Газпром» вынужден направлять средства не только на поддержку существующей инфраструктуры, но и на развитие новых трубопроводов, чтобы компенсировать потерянные мощности на европейском направлении.

Несмотря на сокращение капитальных расходов, свободный денежный поток остается отрицательным, что связано с 37%-ным снижением денежных поступлений от операционной деятельности. Без учета изменений по банковским депозитам свободный денежный поток составил минус 628 млрд рублей, а соотношение чистого долга к EBITDA достигло 2,8x. С учетом же некоторых корректировок «Газпром» оценивает свободный денежный поток на уровне минус 27 млрд рублей и снижает долговую нагрузку до 2,4x, что несколько улучшает картину. Однако даже при таких расчетах долговая нагрузка и капитальные потребности

компании остаются значительными факторами, которые могут ограничить дивидендные выплаты за 2024 год.

Вопрос о выплате дивидендов за 2024 год для «Газпрома» остается неопределенным и будет зависеть от финансовых результатов второго полугодия. Если удастся избежать снижения EBITDA по сравнению с 2023 годом, это поможет удержать долговую нагрузку на уровне, позволяющем выплачивать дивиденды, что делает их более вероятными по сравнению с прошлым годом. Тем не менее, существует риск того, что «Газпром» вновь может отказаться от выплат.

На 30 июня 2024 года на балансе компании находилось 669 млрд рублей. Однако выплата дивидендов может усугубить финансовое положение «Газпрома» при текущем околонулевом свободном денежном потоке, создавая риск для ликвидности. Кроме того, будущее денежного потока компании остается под давлением из-за прекращения трехстороннего соглашения о транзите газа через Украину, которое истекает в конце 2024 года. Если транзит не будет продлен, экспортные объемы «Газпрома» могут сократиться еще на 14,5–15 млрд кубометров, что может негативно сказаться на доходах в 2025 году и далее.

Таким образом, вероятность дивидендных выплат в этом году повысилась, но сохраняющиеся риски, связанные с денежными потоками и долговой нагрузкой, могут заставить компанию проявить осторожность в решении о выплатах.

На фоне продолжающегося санкционного давления и изменения глобальной энергетической конъюнктуры, ПАО «Газпром» сталкивается с серьезными вызовами в области финансовой устойчивости [2]. В 2024 году компания оказалась в условиях, когда запад ограничивает возможности для рефинансирования долговых обязательств и получения новых финансовых ресурсов. Эти факторы обуславливают необходимость для «Газпрома» пересматривать как финансовую, так и операционную стратегию, адаптируя ее к новым экономическим условиям, немаловажную роль в этом играет финансовый контроль [5].

В сложившихся обстоятельствах критически важно оценить финансовую устойчивость компании с учетом ключевых показателей, таких как рентабельность, ликвидность, коэффициент финансовой независимости, а также соотношение долговой нагрузки и собственного капитала [7]. В условиях ограниченного доступа к западным рынкам капитала и технологий, компания активно ищет возможности для оптимизации внутренних расходов и расширения сотрудничества с альтернативными партнерами.

В статье будут рассмотрены изменения в структуре активов и обязательств «Газпрома», которые могут свидетельствовать о текущих финансовых рисках и устойчивости компании. Принимая во внимание, что ПАО «Газпром» является крупнейшим российским налогоплательщиком, его финансовое состояние влияет на финансовую безопасность государства [4]. Поэтому особое внимание уделено анализу внешних факторов, таких как колебания цен на энергоресурсы, изменения в спросе на российский газ на международных рынках, а также возможным ответным мерам правительства России по поддержке ключевых предприятий энергетического сектора [3].

В августе крупнейшая газовая компания представила финансовый отчет за первое полугодие года по международным стандартам (МСФО), который приятно удивил инвесторов, что положительно сказалось на финансовой безопасности компании [6]. Акции компании подскочили на 4% сразу после публикации, так как выручка и прибыль превзошли ожидания. Это вселило оптимизм среди инвесторов по поводу возможных дивидендов в этом году. Однако, ситуация не так однозначна и требует более внимательного анализа деятельности компании с государственным участием [8].

За первое полугодие 2024 года выручка «Газпрома» увеличилась на 24% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Наибольший вклад в этот рост внес сегмент жидких углеводородов, который в основном представлен деятельностью «Газпром нефти». По этому направлению продажи выросли на 40%, причем рост был зафиксирован как на внутреннем рынке, так и в экспорте.

Среди основных факторов, поддержавших этот рост, можно выделить повышение цен на нефть на мировом рынке — цена марки Urals увеличилась на 32% в годовом выражении — и ослабление рубля на 17% по сравнению со средним курсом за аналогичный период прошлого года. Эти факторы положительно повлияли на экспортные доходы и общий финансовый результат компании (рисунок 3).



Рис. 3. Динамика и структура выручки ПАО «Газпром»

Доходы газового сегмента «Газпрома» в первом полугодии 2024 года выросли на 9%. Экспортные поставки увеличились на 1,2%, причем объем поставок в Европу составил 14,6 млрд кубометров по сравнению с 11,6 млрд кубометров годом ранее. Этот показатель оказался близким к объемам продаж в Китай, которые достигли 15,2 млрд кубометров против 11,1 млрд кубометров годом ранее.

Несмотря на рост объемов, положительный эффект от экспорта был частично снижен падением цен на газ: средняя цена на европейском рынке снизилась на 33% в годовом выражении и составила \$337 за тысячу кубометров. Однако в последние месяцы цены стабилизировались на уровне \$430 за тысячу кубометров, что может поддержать доходность газового сегмента компании во второй половине 2024 года.

В отношении поставок в Азию «Газпром» также отмечает уверенный рост и планирует довести ежегодные объемы поставок трубопроводного газа в Китай до 38 млрд кубометров к 2025 году.

Позитивное влияние на финансовые результаты компании оказала и консолидация доли в «Сахалинской Энергии», где «Газпром» увеличил свою долю до 77,5% после выхода из проекта компании Shell. Сделка, завершенная в марте, позволила отразить прибыль в размере 167 млрд рублей, хотя результаты компании были учтены в отчетности только частично из-за времени консолидации.

Чистая прибыль акционеров «Газпрома» за первое полугодие 2024 года выросла в 3,5 раза по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, достигнув 1,04 трлн рублей. Такой значительный рост связан не только с операционной деятельностью, но и с неденежными факторами, в частности с положительными курсовыми разницеми, которые принесли компании 171 млрд рублей прибыли, тогда как годом ранее курсовые убытки составили 567 млрд рублей.

Для расчета базы дивидендов используется скорректированная чистая прибыль, из которой исключаются эффекты от:

- курсовых разниц;
- инвестиций в ассоциированные компании и совместные предприятия;
- обесценения нефинансовых активов [1].

После этих корректировок чистая прибыль «Газпрома» за первое полугодие 2024 года составляет 779 млрд рублей, что лишь на 26% больше аналогичного показателя прошлого года. Это означает, что формально у компании есть основания для выплаты дивидендов, поскольку скорректированная прибыль положительна. Однако остаются значительные сомнения относительно выплаты, связанные с другими финансовыми и операционными факторами, которые могут повлиять на окончательное решение компании (рисунок 4).



Рис. 4. Динамика чистой прибыли ПАО «Газпром»

Согласно дивидендной политике «Газпрома», компания планирует выплачивать акционерам 50% от скорректированной чистой прибыли. При текущих результатах вклад первого полугодия 2024 года в годовые дивиденды может составить примерно 16,5 рублей на акцию, что при текущих ценах акций соответствует дивидендной доходности около 13,3%.

Однако, помимо прибыли, на решение о дивидендах влияют и другие факторы, такие как долговая нагрузка и инвестиционные планы компании. Уровень капитальных расходов и соотношение чистого долга к EBITDA выше 2,5x могут повлиять на решения совета директоров о выплате дивидендов, особенно с учетом необходимости поддерживать инвестиционные программы.

Так, капитальные затраты «Газпрома» за первое полугодие составили 1,06 трлн рублей — это на 11% меньше, чем за аналогичный период прошлого года. Однако общий бюджет инвестиций компании на 2024 год увеличен почти до 2,64 трлн рублей, так как «Газпром» вынужден направлять средства не только на поддержку существующей инфраструктуры, но и на развитие новых трубопроводов, чтобы компенсировать потерянные мощности на европейском направлении.

Несмотря на сокращение капитальных расходов, свободный денежный поток остается отрицательным, что связано с 37%-ным снижением денежных поступлений от операционной деятельности. Без учета изменений по банковским депозитам свободный денежный поток составил минус 628 млрд рублей, а соотношение чистого долга к EBITDA достигло 2,8x. С учетом же некоторых корректировок «Газпром» оценивает свободный денежный поток на уровне минус 27 млрд рублей и снижает долговую нагрузку до 2,4x, что несколько улучшает картину. Однако даже при таких расчетах долговая нагрузка и капитальные потребности компании остаются значительными факторами, которые могут ограничить дивидендные выплаты за 2024 год.

Вопрос о выплате дивидендов за 2024 год для «Газпрома» остается неопределенным и будет зависеть от финансовых результатов второго полугодия. Если удастся избежать снижения EBITDA по сравнению с 2023 годом, это поможет удержать долговую нагрузку на уровне, позволяющем выплачивать дивиденды, что делает их более вероятными по сравнению с прошлым годом. Тем не менее, существует риск того, что «Газпром» вновь может отказаться от выплат.

На 30 июня 2024 года на балансе компании находилось 669 млрд рублей. Однако выплата дивидендов может усугубить финансовое положение «Газпрома» при текущем околонулевом свободном денежном потоке, создавая риск для ликвидности. Кроме того, будущее денежного потока компании остается под давлением из-за прекращения трехстороннего соглашения о транзите газа через Украину, которое истекает в конце 2024 года. Если транзит не будет продлен, экспортные объемы «Газпрома» могут сократиться еще на 14,5–15 млрд кубометров, что может негативно сказаться на доходах в 2025 году и далее.

Таким образом, вероятность дивидендных выплат в этом году повысилась, но сохраняющиеся риски, связанные с денежными потоками и долговой нагрузкой, могут заставить компанию проявить осторожность в решении о выплатах.

### Библиографический список

1. Артамонова Л. С., Бигеев Р. Р., Борисова О. В. [и др.] Актуальные финансовые и управленческие проблемы развития отраслей, агломераций и предприятий РФ в условиях цифровизации экономики – Текст непосредственный / Л.С. Артамонова, Р.Р. Бигеев, О.В. Борисова [и др.]; под редакцией И.В. Политковской, Т.А. Шпилькиной М.А. Жидковой, В.И. Прусовой. – М.: ООО «Русайнс». - 2022. - 188 с.

2. Епихина Г. М. Любимов А. Э. Влияние санкций на европейский энергетический рынок и экономику России - Экономический вектор. 2023. № 4 (35). С. 19-24.

3. Епихина Г. М., Чайников В. В., Куликов И. В. Кризис, инвестиции и воспроизводство ОПФ на предприятиях нефтедобычи России - Финансовая экономика. 2020. № 8. С. 355-359.

4. Соломатина Т. Б., Цимерман М. А. Пути повышения финансовой безопасности России в условиях цифровой экономики /В сборнике: Современные тренды экономического развития. Национальные цели и приоритеты. Материалы III Международной научно-практической конференции. В 2-х частях. Новосибирск, 2022. С. 167–170.

5. Соломатина Т. Б., Филин Е. С. Финансовый контроль в корпоративных структурах/ – Омск: в сборнике: Актуальные тренды в экономике и финансах. Материалы всероссийской научно-практической конференции. Под редакцией Т.В. Ивашкевич, А.И. Ковалева, О.В. Фрик, Д.В. Саврасовой, 2022. - 408-412 с.- ISBN: 978-5-6047713-9-6

6. Толикова Е. Э. Диагностика и мониторинг финансовой безопасности государства - Учебное пособие / Москва, 2021

7. Филимонова Н. Н., Егоров А. Ю. Применение цифровых технологий в планировании хозяйственной деятельности предприятия / Н.Н. Филимонова, А.Ю. Егоров – Текст непосредственный // В сборнике: «Личность в информационно-образовательном пространстве: ответы на вызовы времени»: сборник докладов Всероссийской научно-практической конференции. Российский новый университет. 2018. С. 265-271.

8. Tolikova E. E., Chernyavskaya E.V., Koltyshev V.V., Gvozdev M.D., Solomatina T.B. Best practices in public finance management - Lecture Notes in Networks and Systems. 2022. Т. 380 LNNS. С. 584-593.

## ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ ДОХОДНОГО ПОДХОДА В ОЦЕНКЕ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА В ОТРАСЛИ ТОРГОВЛИ

**Тарута В. В.**

Научный руководитель: Марков С. Н.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия*

**Аннотация.** В данной статье рассматривается зарубежный опыт применения доходного подхода в оценке стоимости бизнеса в отрасли торговли. Статья анализирует методы дисконтированного денежного потока (DCF) и капитализации доходов, используемые в США, Европе и Азии. Приводятся примеры из практики оценщиков различных стран, демонстрирующие эффективность и особенности применения этих методов. Также обсуждаются основные проблемы и ограничения, с которыми сталкиваются оценщики при использовании доходного подхода, такие как сложность прогнозирования будущих доходов и выбор адекватных коэффициентов дисконтирования.

**Ключевые слова:** *доходный подход, оценка стоимости бизнеса, торговая отрасль, дисконтированный денежный поток (DCF), капитализация доходов, международный опыт, прогнозирование будущих доходов, коэффициенты дисконтирования, методы оценки.*

## FOREIGN EXPERIENCE IN THE APPLICATION OF THE INCOME APPROACH IN THE VALUATION OF BUSINESS VALUE IN THE RETAIL INDUSTRY

**Taruta V. V.**

Scientific supervisor: Markov S. N.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia*

**Abstract.** In this article, the foreign experience of applying the income approach in the valuation of business value in the retail industry is examined. The article analyzes the methods of discounted cash flow (DCF) and income capitalization used in the USA, Europe, and Asia. Examples from the practice of appraisers in various countries are provided, demonstrating the effectiveness and specific features of these methods. Additionally, the main problems and limitations that appraisers face when using the income approach are discussed, such as the complexity of forecasting future revenues and selecting appropriate discount rates.

**Keywords:** *income approach, business valuation, retail industry, discounted cash flow (DCF), income capitalization, international experience, forecasting future revenues, discount rates, appraisal methods.*

Оценочная деятельность в Российской Федерации имеет относительно недавнюю историю. Первые нормативные акты, регламентирующие оценку, были приняты в 1990-х годах, что делает оценочную деятельность в России не старше 30 лет. В то же время, зарубежный опыт оценки бизнеса насчитывает более 100 лет, с первыми профессиональными оценочными ассоциациями и стандартами, появившимися в США и Европе в начале 20 века.

Исходя из этого, опыт зарубежных стран представляет значительный интерес для российских специалистов. Зарубежные оценщики накопили обширные знания и методы,

которые могут быть адаптированы и применены в нашей стране. В данной статье мы рассмотрим практику использования доходного подхода в оценке стоимости бизнеса в США, Европе и Азии, а также обсудим основные проблемы и ограничения, с которыми сталкиваются оценщики. Это позволит выделить ключевые моменты, которые могут быть полезны для улучшения оценочной практики в России.

Оценка стоимости бизнеса является критически важным аспектом в управлении и развитии компаний, поскольку она позволяет руководителям принимать обоснованные решения относительно стратегии развития, инвестиций и финансового планирования. В торговой отрасли, где конкуренция особенно высока, точная оценка стоимости бизнеса становится еще более актуальной. Одним из наиболее широко используемых и признанных методов оценки стоимости бизнеса является доходный подход. Этот метод основан на принципе, что стоимость бизнеса определяется его способностью прогнозировать будущие доходы.

Основные методы, используемые в рамках доходного подхода, включают:

- Метод дисконтированного денежного потока (DCF): Этот метод заключается в расчете текущей стоимости будущих денежных потоков, дисконтированных по определенной ставке. Денежные потоки могут включать операционные доходы, свободный денежный поток (FCF) и другие источники доходов [2].
- Метод капитализации доходов: Этот метод предполагает, что стоимость бизнеса определяется как отношение текущего дохода к коэффициенту капитализации. Коэффициент капитализации учитывает риск и ставку возврата на инвестиции [2].

Зарубежные оценщики накопили значительный опыт применения этих методов, который может быть полезен для российских специалистов. В данной статье мы рассмотрим практику использования доходного подхода в США, Европе и Азии, а также обсудим основные проблемы и ограничения, с которыми сталкиваются оценщики.

В США доходный подход широко используется для оценки стоимости торговых предприятий. Оценщики в США часто применяют метод DCF, который позволяет учитывать различные сценарии развития бизнеса и факторы риска [3].

$$\text{Формула DCF: } PV = \sum (CF_t / (1 + r)^t), (1)$$

где:

PV – текущая стоимость бизнеса,

CF<sub>t</sub> – денежный поток в году t,

r – коэффициент дисконтирования,

t – год.

Компания «XYZ Retail» планировала привлечь инвестиции для расширения своей сети магазинов. Оценщики использовали метод DCF, прогнозируя рост продаж на 5% в год на ближайшие пять лет. Они также учитывали рост операционных расходов на 3% в год и необходимость инвестиций в новые магазины. Коэффициент дисконтирования был рассчитан на основе анализа рыночных ставок и риска бизнеса. Результатом было определение текущей стоимости бизнеса в размере \$150 млн [3].

В Европе доходный подход также является одним из основных методов оценки стоимости бизнеса. Однако, в отличие от США, европейские оценщики чаще используют метод капитализации доходов, особенно для оценки небольших и средних предприятий. Это связано с тем, что метод капитализации доходов требует меньше предположений о будущих денежных потоках, что делает его более привлекательным для оценки менее предсказуемых бизнесов [4].

Семейный магазин «Family Shop» в Германии был оценен с использованием метода капитализации доходов. Формула капитализации доходов:

$$\text{Стоимость бизнеса} = CF / r, (2)$$

где:

CF – чистый операционный доход,

r – коэффициент капитализации.

Оценщики рассчитали текущий чистый операционный доход магазина, который составил €100 000 в год. Коэффициент капитализации был рассчитан на основе анализа аналогичных магазинов в регионе и составил 10%. В результате, стоимость бизнеса была определена как €1 000 000.

Расчет:

$$CF = €100\ 000,$$
$$r = 0.10,$$

$$\text{Стоимость бизнеса} = €100\ 000 / 0.10 = €1\ 000\ 000.$$

Эта формула позволяет рассчитать стоимость бизнеса на основе его текущего чистого операционного дохода и коэффициента капитализации. Коэффициент капитализации представляет собой отношение стоимости бизнеса к его чистому операционному доходу и зависит от различных факторов, таких как риск бизнеса, рыночные условия и т. д.

В Азиатских странах, таких как Китай, Япония и Южная Корея, доходный подход также активно используется для оценки стоимости торговых предприятий. Однако, из-за быстрого изменения рыночных условий и высокого уровня неопределенности, оценщики в Азии часто сталкиваются с дополнительными сложностями при прогнозировании будущих доходов и выборе коэффициентов дисконтирования [4].

Сеть магазинов «China Retail» была оценена с использованием метода DCF. Оценщики прогнозировали рост продаж на 10% в год на ближайшие пять лет, учитывая быстрый рост рынка электронной коммерции. Однако, из-за высокой неопределенности и рисков, коэффициент дисконтирования был рассчитан на уровне 12%. В результате, текущая стоимость бизнеса была определена в размере \$200 млн [4].

Текущий объем продаж пять лет назад составил \$100 млн. Тогда прогнозируемые продажи на следующие пять лет составили:

$$\text{Год 1: } \$100 \text{ млн} * 1.10 = \$110 \text{ млн},$$

$$\text{Год 2: } \$110 \text{ млн} * 1.10 = \$121 \text{ млн},$$

$$\text{Год 3: } \$121 \text{ млн} * 1.10 = \$133.1 \text{ млн},$$

$$\text{Год 4: } \$133.1 \text{ млн} * 1.10 = \$146.41 \text{ млн},$$

$$\text{Год 5: } \$146.41 \text{ млн} * 1.10 = \$161.05 \text{ млн}.$$

Каждый доллар, заработанный через год, будет иметь стоимость 0,88 доллара ( $1 / 1,12$ ).

Предположим, что операционные расходы и инвестиции не меняются в течение следующих пяти лет. Тогда денежные потоки на следующие пять лет составили:

$$\text{Год 1: } \$110 \text{ млн},$$

$$\text{Год 2: } \$121 \text{ млн},$$

$$\text{Год 3: } \$133.1 \text{ млн},$$

$$\text{Год 4: } \$146.41 \text{ млн},$$

$$\text{Год 5: } \$161.05 \text{ млн}.$$

Далее они рассчитали текущую стоимость бизнеса с помощью формулы DCF:

$$PV = \sum (CF_t / (1 + r)^t), \quad (3)$$

где:

PV – текущая стоимость бизнеса,

CF<sub>t</sub> – денежный поток в году t,

r – коэффициент дисконтирования,

t – год.

$$PV = \$110 \text{ млн} / (1 + 0.12)^1 + \$121 \text{ млн} / (1 + 0.12)^2 + \$133.1 \text{ млн} / (1 + 0.12)^3 + \$146.41 \text{ млн} / (1 + 0.12)^4 + \$161.05 \text{ млн} / (1 + 0.12)^5$$

$$PV \approx \$200 \text{ млн}$$

Несмотря на эффективность доходного подхода, оценщики сталкиваются с рядом проблем и ограничений.

Торговые предприятия часто подвержены влиянию различных факторов, которые могут повлиять на их доходы, такие как сезонные колебания в продажах, которые могут быть вызваны изменениями в погоде, праздниками или другими факторами. Также имеют влияние изменения

в потребительском поведении и предпочтениях могут воздействовать на продажи торговых предприятий. Изменения в рыночных условиях, такие как конкуренция, цены и экономические условия, могут повлиять на доходы торговых предприятий [1].

Коэффициент дисконтирования является критически важным параметром в доходном подходе, поскольку он определяет стоимость будущих доходов в настоящем времени. Однако определение правильного коэффициента дисконтирования может быть сложным и трудоёмким процессом.

Неправильный выбор коэффициента дисконтирования может существенно исказить результаты оценки. Например, если коэффициент дисконтирования слишком высок, это может привести к занижению стоимости будущих доходов, а если коэффициент слишком низок, это может привести к завышению стоимости будущих доходов [2].

Торговые предприятия могут быть подвержены различным рискам, таким как сильная конкуренция на рынке, которая может повлиять на продажи и доходы торговых предприятий, изменения в законодательстве, которые влияют на деятельность торговых компаний и их доходы, а также экономические кризисы, влияющие на покупательную способность потребителей и доходы торговых организаций [1].

Учет этих факторов требует тщательного анализа и профессионального суждения. Оценщики должны учитывать потенциальные риски и их влияние на будущие доходы торговых предприятий.

Изучив зарубежный опыт применения доходного подхода в оценке стоимости бизнеса, можно прийти к следующим выводам.

В зарубежных странах, таких как США, Европа и Азия, доходный подход является одним из основных методов оценки стоимости бизнеса. Метод дисконтированного денежного потока (DCF) и метод капитализации доходов активно используются для оценки различных типов предприятий, включая торговые.

Оценщики за рубежом уделяют большое внимание точности и надежности прогнозов будущих денежных потоков. Это достигается за счет использования продвинутых аналитических инструментов и учета множества факторов, влияющих на доходы и риски бизнеса.

Также зарубежный опыт применения доходного подхода в оценке стоимости бизнеса в отрасли торговли показывает его эффективность и универсальность. Однако, для успешного использования этих методов оценщики должны учитывать специфику региона, рыночные условия и факторы риска. Например, в США и Азии оценщики учитывают высокую неопределенность и быстрые изменения на рынке, что влияет на выбор коэффициентов дисконтирования.

В зарубежных странах оценочная деятельность регулируется профессиональными стандартами и ассоциациями, что обеспечивает высокое качество и прозрачность оценок. В России также можно ввести более строгие стандарты и регулирование, чтобы повысить доверие к оценочным услугам.

Изучение зарубежного опыта позволяет российским специалистам улучшить качество и точность оценки стоимости бизнеса. Внедрение лучших практик, использование продвинутых аналитических инструментов и учет местных условий могут значительно повысить профессионализм и конкурентоспособность российских оценщиков. Это, в свою очередь, способствует развитию рыночных отношений и повышению эффективности управления бизнесом в России.

## Библиографический список

1. Колпакова Н. С. Оценка рисков в управлении стоимостью бизнес-структур: статья / Н.С. Колпакова, Н.А. Бунчук. – 2021. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49279267&yclid=m3307tk9ih126511120> (дата обращения: 04.11.2024).
2. Коупленд Том, Коллер Тим, Муррин Джек. Стоимость компании: оценка и управление: учебник / Том Коупленд, Тим Коллер, Джек Муррин. – 4-е изд., стер. – Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2022. – 576 с. – URL: <https://www.labirint.ru/books/216515/> (дата обращения: 04.11.2024).
3. Фридман Дж., Ордуэй Ник. Анализ и оценка приносящей доход недвижимости: книга / Дж. Фридман, Н. Ордуэй. – Москва : Дело, 2020. – 480 с. – URL: <https://djvu.online/file/uf1ZPWYzrfD6q> (дата обращения: 04.11.2024).
4. Чупина Ж. С. Методика оценки стоимости проектов развития бизнес-инфраструктуры на территории ЕАЭС на основе экспертных оценок: статья / Ж.С. Чупина, А.Л. Чупин, Б.М. Алиев. – 2021. – URL: <https://repository.rudn.ru/ru/records/article/record/81799/> (дата обращения: 04.11.2024).

## СЕКЦИЯ 3. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Научная статья  
УДК 331.5.024.52

### ПРАКТИКА МОДЕРНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ МЕДИАКОМПАНИЙ НА ОСНОВЕ ЗАМЕЩЕНИЯ И ОПТИМИЗАЦИИ ФУНКЦИЙ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА ТЕХНОЛОГИЯМИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

**Артемов В. А.**

Научный руководитель: Ганина С. А.

АНО ВО «Российский Новый Университет», г. Москва, Россия, [artemovva@stud.rosnou.ru](mailto:artemovva@stud.rosnou.ru)

**Аннотация.** В контексте реализации федерального проекта «Искусственный интеллект» анализируются изменения в традиционном управлении кадрами под влиянием технологий Индустрии 4.0 с помощью методов исследования научно–учебной литературы и сравнительного анализа, и других подходов, а также выдвигаются некоторые предложения для субъектов предпринимательской деятельности для модернизации системы управления кадрами. С момента развития искусственного интеллекта передовая технология проникла во все аспекты деятельности медиакомпаний, таких как подбор персонала, обучение и мониторинг благополучия сотрудников.

Предметом исследования в статье является спор в академических кругах относительно этического вопроса замены человеческого капитала технологиями искусственного интеллекта в деятельности медиакомпаний в контексте реализации государственной программы «Цифровая экономика РФ» в течение 2019–2024 гг. Исследовательские результаты заключаются в разработке актуальной системы управления кадрами медиакомпаний с применением технологий Индустрии 4.0. Научная статья посвящена обзору научно–учебной литературы и нормативно–правовых актов в отношении текущей ситуации с применением искусственного интеллекта в управлении кадрами, а также анализируются изменения, вызванные применением технологии Индустрии 4.0 к традиционным человеческим ресурсам, и, наконец, предлагаются некоторые контрмеры для медиакомпаний с целью модернизации системы управления кадрами.

**Ключевые слова:** управление кадрами, искусственный интеллект, Индустрия 4.0, человеческий капитал, управление человеческими ресурсами, цифровая трансформация медиакомпаний, цифровая экономика.

### PRACTICE OF MODERNIZING THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF MEDIA COMPANIES BASED ON REPLACING AND OPTIMIZING THE FUNCTIONS OF HUMAN CAPITAL ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGY IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY.

**Artemov V. A.**

Scientific supervisor: Ganina S. A.

ANO VO "Russian New University", Moscow, Russia, [artemovva@stud.rosnou.ru](mailto:artemovva@stud.rosnou.ru)

**Abstract.** In the context of the implementation of the federal project "Artificial Intelligence", changes in traditional HR management under the influence of Industry 4.0 technologies are analyzed

using the methods of researching scientific and educational literature and comparative analysis and other approaches, and some proposals are put forward for business entities to modernize the HR management system. Since the development of artificial intelligence, advanced technology has penetrated all aspects of media companies, such as recruitment, training and monitoring of employee well-being.

The subject of the research in the article is the debate in academic circles regarding the ethical issue of replacing human capital with artificial intelligence technologies in the activities of media companies in the context of the implementation of the state program "Digital Economy of the Russian Federation" during 2019–2024. The research results consist in the development of an up-to-date HR management system for media companies using Industry 4.0 technologies. The research article is devoted to the review of scientific and educational literature and regulatory acts regarding the current situation with the application of artificial intelligence in human resource management, and also analyzes the changes caused by the application of Industry 4.0 technology to traditional human resources, and finally proposes some countermeasures for media companies to modernize the human resource management system.

**Keywords:** *HR management, artificial intelligence, Industry 4.0, human capital, human resource management, digital transformation of media companies, digital economy.*

Предметом исследования в статье является спор в академических кругах относительно этического вопроса замены человеческого капитала технологиями искусственного интеллекта в деятельности медиакомпаний в контексте реализации государственной программы «Цифровая экономика РФ» в течение 2019–2024 гг. Объектом исследования является практика медиакомпаний в области управления кадрами в условиях цифровой трансформации общества.

В первую очередь в рамках данного исследования следует указать на то, что в России активно реализуется государственная программа «Цифровая экономика РФ» в течение 2019–2024 гг., которая оказывает влияние в том числе на процесс управления кадрами медиа компаний. При этом наиболее яркое проявление процесс цифровой трансформации в медиаиндустрии находит в интеграции технологии искусственного интеллекта. С момента своего появления в 1956 году искусственный интеллект претерпел более чем полувековое развитие и трансформацию и на сегодняшний день проник в жизнь людей. В свою очередь с наступлением эры искусственного интеллекта возник актуальный этический вопрос, который является предметом настоящего исследования – может ли технология искусственного интеллекта заменить функции человека в контексте управления кадрами медиакомпаний?

В контексте выполняемых функций искусственный интеллект демонстрирует высокую производительность в системе управления кадрами медиакомпаний, в частности включает в себя автоматизацию рутинных задач, совершенствование процесса найма, мониторинг благополучия сотрудников в режиме реального времени. При этом искусственный интеллект как передовая технология заменяет человеческий капитал, что требует от субъектов предпринимательской деятельности в медиаиндустрии модернизировать действующую систему управления кадрами [3].

С точки зрения исторической справки источником вдохновения для создания искусственного интеллекта послужил тест А. Тьюринга, разработанный в 1950 г. После десятилетий исследований и изменений искусственный интеллект постепенно превратился из теоретической концепции в глубоко укоренившуюся реальность. В данном контексте в России активно реализуется федеральный проект «Искусственный интеллект», в рамках которого индустрия искусственного интеллекта вышла на национальный стратегический уровень. Сфера управления кадрами, которая специализируется на работе с людьми, достаточно чувствительна к искусственному интеллекту, поэтому возникает множество этических споров. После постепенного применения искусственного интеллекта в управлении кадрами традиционное управление медиакомпаниями претерпело существенные изменения,

и практикам и субъектам предпринимательства пришлось изменить свое мышление и действия, чтобы справиться с трансформацией отрасли [8].

Итак, подбор кадров является важной частью управления человеческими ресурсами, и успех подбора персонала напрямую связан с развитием медиаиндустрии. С совершенствованием технологии Индустрии 4.0 цифровая трансформация медиакомпаний начала проявляться в интеллектуальном подборе персонала, который постепенно стал применяться в практике субъектов предпринимательства. Далее следует подчеркнуть, что искусственный интеллект отличается от человеческого капитала, поэтому на сегодняшний день мало технологий и ИТ-продуктов смогли пройти тест А. Тьюринга (при этом уже в июне 2024 г. AI прошел тест А. Тьюринга, поскольку искусственный интеллект смог обмануть более 50% респондентов).

Искусственный интеллект в условиях модернизации системы управления кадрами собирает информацию о персонале по различным каналам на основе больших отраслевых данных, характеристик вакансий и требований корпоративного рекрутинга, которые наилучшим образом соответствуют требованиям работодателя, из тысяч резюме [10]. Кроме того, искусственный интеллект автоматически подбирает наиболее подходящие должности в соответствии с требованиями субъекта предпринимательства, а затем организует собеседования, чтобы окончательно сформулировать список претендентов. По данным отдела кадров, интеллектуальный подбор персонала в деятельности медиакомпаний позволил снизить затраты на подбор человеческих ресурсов и значительно сэкономить время сотрудников отдела кадров. Использование информационных технологий повысило справедливость процесса подбора персонала [1].

В мировой практике в качестве успешного примера технологии модернизации системы управления кадрами медиакомпаний на основе замещения и оптимизации функций человеческого капитала технологиями искусственного интеллекта в условиях цифровизации экономики следует обозначить облачную платформу «Italent integrated talent management», разработанная крупной китайской ИТ-компанией «Weisen». При этом «Italent» интегрирует корпоративные данные и характеристики вакансий, публикует информацию о наборе персонала на официальном сайте и других каналах, а также объединяет ресурсы по различным источникам, используя механизм сопоставления талантов и должностей. Далее следует подчеркнуть, что «Italent» проводит оценку персонала в соответствии с различными позициями, а также самостоятельно организует онлайн- или офлайн-собеседования. Далее следует отметить искусственный интеллект «Lingio», которое представляет собой революционное решение в области обучения и развития на основе искусственного интеллекта, которому доверяют многие корпорации и государственные органы за его эффективность и результативность. Интеллектуальная служба подбора персонала «Lingio» охватывает практически весь процесс подбора персонала, от кадрового маркетинга до ввода сотрудников в штат [9].

Привлекая и внедряя выдающихся сотрудников, корпоративное обучение с опорой на искусственный интеллект повышает уровень знаний и навыков сотрудников, поскольку обеспечивает:

- подбор внутреннего экспорта;
- упрощение создания контента для курсов;
- персонализацию учебного трека под каждого сотрудника.

В контексте сравнительного анализа следует подчеркнуть, что корпоративное обучение кадров без опоры на передовые технологии искусственного интеллекта, как правило, является нецеленаправленным и не отвечает потребностям сотрудников, что снижает результативность программы обучения и развития. Кроме того, многие практические занятия заменяются теоретическим обучением из-за нехватки помещений, что значительно снижает эффективность обучающих и развивающих программ. Появление интеллектуальных продуктов вывело корпоративное обучение на сравнительно высокий уровень. Используя интеллектуальную учебную платформу и систему анализа данных, появляется возможность

сформировать крупную онлайн-базу знаний, а возможности анализа данных позволяют эффективно анализировать недостатки в уровне развития сотрудников и разрабатывать курсы с подходящими направлениями [4].

Управление кадрами в деятельности медиакомпаний на основе продуктов искусственного интеллекта (машинное обучение, Интернет вещей) является важной частью повышения удовлетворенности сотрудников и эффективности производства, а также составным элементом управления человеческими ресурсами. В связи с постоянным углублением исследований ИТ-продуктов и разработкой искусственного интеллекта для управления персоналом в российской и зарубежной практике многие медиакомпании начали использовать технологии Индустрии 4.0 для управления сотрудниками [7].

В рамках концептуального подхода на основе стратегического проектирования традиционное управление кадрами часто не соответствует одностороннему характеру корпоративной стратегии и бизнес-стратегии. После того как искусственный интеллект был применен к управлению человеческими ресурсами в российской практике, например, в деятельности «Газпром-Медиа-Холдинг», простые и повторяющиеся задачи были заменены машинами, а сотрудники отдела кадров получили свободу и больше времени и энергии для содействия глубокой интеграции управления кадрами с общей стратегией бизнеса (при этом стратегия медиакомпаний, как правило, направлена на генерацию прибыли, увеличение доли на рынке). Иными словами, модернизированная система управления кадрами должна предполагать не замену человека на его рабочем месте, а облегчение должностных обязанностей сотрудников. Использование искусственного интеллекта заставило отделы кадров изменить свой первоначальный образ мышления, сосредоточившись на показателях и эффективности работы [6]. Можно видеть, что применение искусственного интеллекта побудило традиционное управление кадров перейти к инновационной модели на уровне мышления и стратегии. Модернизация системы управления кадрами медиакомпаний на основе замещения и оптимизации функций человеческого капитала технологиями искусственного интеллекта включает в себя:

- комплексные алгоритмы машинного обучения;
- автоматизация подбора персонала;
- когнитивные технологии для анализа больших данных;
- развитие персонала на основе HR-инструментов [12].

Искусственный интеллект использует сеть Интернет и компьютерные технологии для быстрого решения различных задач. В свою очередь информация и технологии позволяют искусственному интеллекту превосходить возможности всех живых организмов и многократно и эффективно выполнять различные бизнес-задачи. Развитие баз данных и облачных технологий позволило искусственному интеллекту в системе Индустрии 4.0 управлять данными и повышать их точность намного выше, чем у сотрудников, а также повысило качество работы [11]. В то же время искусственный интеллект строго следует алгоритмам и процедурам анализа и интерпретации больших данных, избегая влияния субъективного сознания, тем самым минимизируется вероятность несправедливых результатов, вызванных человеческими эмоциональными факторами и эмпиризмом. Например, при корпоративном подборе персонала искусственный интеллект собирает большие данные с отраслевого рынка, ссылается на потребности медиакомпаний и характеристики вакансий, просматривает резюме, тестируемых по одному, и организует видеоподбор или офлайн-собеседования [2].

Применение искусственного интеллекта способствовало преобразованию системы управления человеческими ресурсами в инновационном направлении с целью достижения корпоративных целей медиакомпаний. В соответствии с этой моделью медиакомпаниям нужны высококвалифицированные специалисты, которые владеют знаниями и навыками управления человеческими ресурсами, определенными методами управления информацией, стратегическим мышлением и дальновидностью. Скорость изменений в сфере образования не пропорциональна развитию науки и техники, что приведет к снижению эффективности

«умного» (в некоторых источниках «интеллектуального») управления человеческими ресурсами, отсутствию контроля и подбору талантов.

Несмотря на то, что информационные технологии обеспечивают высокую производительность, но при этом сопряжены с существенными рисками. В условиях современных высокоразвитых интернет-технологий утечка данных стала распространенной проблемой, поэтому правительственные ведомства создают требования в области кибербезопасности [13].

В современных условиях генерируются, анализируются и интерпретируются различные секреты медиакомпаний, информация о клиентах и другие данные, поэтому каждая ссылка сопряжена с риском утечки. Сетевые хакеры, неэтичные конкуренты и несчастные случаи – все является факторами утечки данных. Как упоминалось ранее, при применении искусственного интеллекта не хватает технического соответствия и сложного подбора талантов, поэтому данная ситуация в той или иной степени проявляется в различных формах. Противоречия между этими технологиями и системами значительно повышают риск утечки данных [5].

На рисунке 1 следует обобщить риски и барьеры использования ИИ в деятельности медиакомпаний, которые были обобщены в рамках медиафорума «ЕнисейРФ–2023».

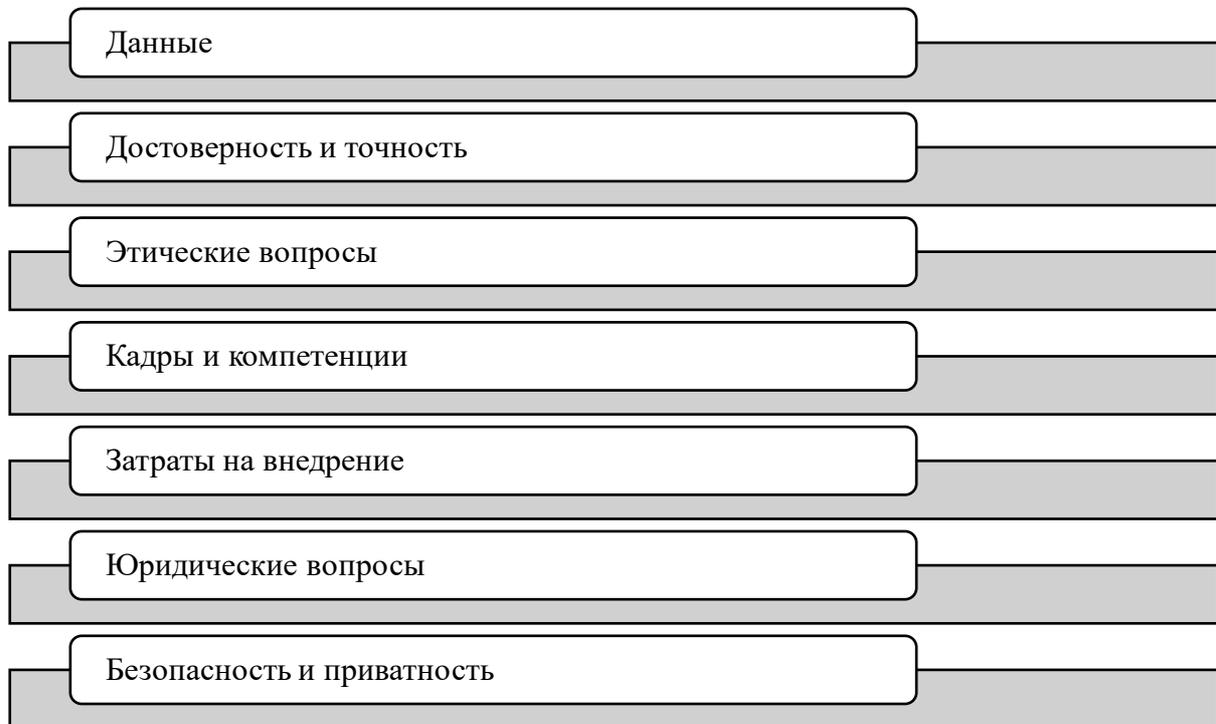


Рис. 1 – Риски и барьеры использования ИИ в деятельности медиакомпаний

Таким образом, в контексте модернизации системы управления кадрами медиакомпаний на основе замещения и оптимизации функций человеческого капитала технологиями искусственного интеллекта в условиях цифровизации экономики технология Индустрии 4.0 опирается на сложные алгоритмы, позволяющие в максимальной степени проанализировать, соответствуют ли способности каждого тестируемого характеристикам должности, что является более качественным и количественным показателем, чем субъективное суждение человека. Кроме того, в условиях становления Индустрии 4.0 искусственный интеллект применяет информационные сети и технологии интеграции и анализа данных для наиболее рационального распределения человеческих ресурсов и оказания помощи менеджерам в распределении работы, максимально избегая неэффективного распределения рабочей силы, тем самым снижая затраты на рабочую силу.

## Библиографический список

1. Абрамов В. И. Переподготовка и повышение квалификации персонала в условиях цифровой трансформации экономики // Развитие рынка труда на современном этапе социально–экономических преобразований. – 2021. – С. 3–10.
2. Акопян А. А., Арутюнова И. Ф., Морозова Е. В., Агрба М. К. Инновационный подход к управлению персоналом на этапе пандемии: вопросы теории и практики // Экономика устойчивого развития. – 2022. – С. 154–157.
3. Браун Э. В. Методы оценки эффективности управления персоналом // Современные проблемы экономического развития. – 2021. – С. 108–111.
4. Вариченко И. Д. Особенности системы управления персоналом во время постоянных изменений // Economics. – 2022. – С. 1–7.
5. Галимова А. Ш., Фирсов Д. Г. Тенденции развития управления деловой карьерой персонала в условиях цифровизации // Доклады Башкирского университета. – 2022. – С. 64–70.
6. Дорошкевич А. А. Особенности управления персоналом малого бизнеса в условиях цифровизации экономики // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – С. 190–196.
7. Иванов Н. С., Давлетов И. И. Особенности системы управления персоналом в малом бизнесе // Экономика и социум. – 2022. – С. 441–444.
8. Кобзов А. Ю., Кобзова А. В. Основы инновационного подхода к управлению персоналом организации // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – С. 151–153.
9. Кокуркина А. А. Особенности системы управления персоналом организации участника внешнеэкономической деятельности // Вестник науки. – 2023. – С. 52–56.
10. Котов К. А., Силенко А. Н. Методы оценки эффективности внедрения цифровой системы дистанционного управления персоналом / Инновации и инвестиции // ВАК. – 2022. – С. 271–274.
11. Логвиненко Е. И. Разработка стратегии управления персоналом на основе системы сбалансированных показателей // Экономика и социум. – 2023. – С. 840–845.
12. Сулимова Е. А., Конькова П. А. Особенности системы управления инновационным потенциалом персонала / Инновации и инвестиции // ВАК. – 2022. – С. 268–270.
13. Шпак Ю. О. Управление инновационной активностью персонала при цифровой трансформации компаний малого и среднего бизнеса // Вестник Кемеровского государственного университета. – 2022. – С. 115–124.

## АНАЛИЗ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЛАТФОРМЫ МАЙНДБОКС НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

**Артемьева В. Е.**

Научный руководитель: Ковалев В. А.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,*  
[artemieva.veronika@mail.ru](mailto:artemieva.veronika@mail.ru)

**Аннотация.** Сегодня любая современная компания уделяет большое количество внимания на внедрение в свою деятельность цифровых технологий. Платформа «Майндбокс» - одна из таких. Применение новых технологий открывает новые перспективы, поэтому в данной статье будут освещены перспективы использования современных цифровых платформ на примере платформы «Майндбокс», а также проанализировано использование сервиса российскими компаниями на сегодняшний день. Цель исследования заключалась в анализе платформы «Майндбокс» и ее роли в повышении эффективности бизнеса. В ходе работы будут рассмотрены ключевые функции платформы, примеры ее использования в различных отраслях, а также перспективы развития.

**Ключевые слова:** *цифровая платформа, Майндбокс, маркетинг, перспектива развития.*

## ANALYSIS AND PROSPECTS OF USING THE MINDBOX PLATFORM IN THE RUSSIAN MARKET

**Artemeva V. E.**

Scientific supervisor: Kovalev V. A

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,*  
[artemieva.veronika@mail.ru](mailto:artemieva.veronika@mail.ru)

**Abstract.** Today, any modern company pays a lot of attention to the implementation of digital technologies in its activities. The Mindbox platform is one of them. The use of new technologies opens up new prospects, so this article will highlight the prospects for using modern digital platforms using the Mindbox platform as an example, and also analyze the use of the service by Russian companies today. The purpose of the study was to analyze the Mindbox platform and its role in improving business efficiency. The work will consider the key functions of the platform, examples of its use in various industries, as well as development prospects.

**Keywords:** *digital platform, Mindbox, marketing, development prospects.*

**Введение.** В условиях стремительного развития цифровых технологий и возрастающей конкуренции на рынке, успешное ведение бизнеса требует постоянного поиска новых способов оптимизации процессов и улучшения взаимоотношений с клиентами. Одним из эффективных инструментов для достижения этих целей является платформа «Майндбокс». Эта платформа позволяет компаниям осуществлять персонализацию предложений, автоматизацию маркетинговых кампаний и улучшение клиентского сервиса, что в свою очередь способствует укреплению позиций бренда на рынке.

**Методы исследования.** В процессе написания работы применялись следующие методы исследования: сравнение, анализ, обобщение.

Майндбокс (mindbox) – это система управления клиентским опытом и программами лояльности для бизнеса. Она позволяет компаниям собирать данные о клиентах, анализировать

их поведение, сегментировать аудиторию и настраивать персонализированные маркетинговые кампании.

Рассмотрим основные функции Майндбокс:

1) сбор данных: сбор информации о поведении клиентов через различные каналы взаимодействия (веб-сайты, мобильные приложения, офлайн-магазины).

2) анализ данных: анализ поведения клиентов с целью выявления закономерностей и предпочтений.

3) сегментация аудитории: разделение клиентов на группы по различным критериям (демографические данные, история покупок, активность и т.д.).

4) персонализация: настройка индивидуальных предложений и сообщений для каждой группы клиентов.

5) автоматизация маркетинга: автоматическое выполнение различных маркетинговых задач (рассылки, уведомления, акции и т.д.) на основе заранее настроенных правил.

6) программы лояльности: создание и управление программами лояльности, включая начисление бонусов, скидок и других вознаграждений за покупки.

7) аналитика и отчетность: предоставление аналитических отчетов и инструментов для оценки эффективности маркетинговых кампаний.

Майндбокс используется различными компаниями для улучшения взаимодействия с клиентами, повышения уровня удовлетворенности и увеличения продаж.

Также нельзя не сказать о преимуществах использования Майндбокс. Например, платформа подходит как для малого и среднего бизнеса, так и для крупных корпораций. Это делает её универсальной для разных сегментов рынка, что говорит о гибкости использования данной платформы для разных отраслей. Также следует отметить, что с платформой можно работать на разных языках, на любой валюте, а также она учитывает специфику ведения бизнеса в конкретной стране. Платформа поддерживает интеграцию с популярными в России CRM-системами, платежными системами, системами аналитики и другими инструментами, которые широко используются отечественными компаниями. Также на официальном сайте Майндбокса есть информация о том, что платформа полностью удовлетворяет требованиям российского законодательства, например ФЗ-152 «О персональных данных» от 27.07.2006 года, что особенно важно при работе с данными клиентов. Также это позволяет компаниям, внедряющим в свою деятельность данную платформу, полностью быть уверенными в непоколебимости своей репутации, так как все данные надежно защищены [1].

Платформа Майндбокс широко используется на российском рынке, ключевые моменты, на которые обращают внимание российские компании, приведем на рисунке 1.

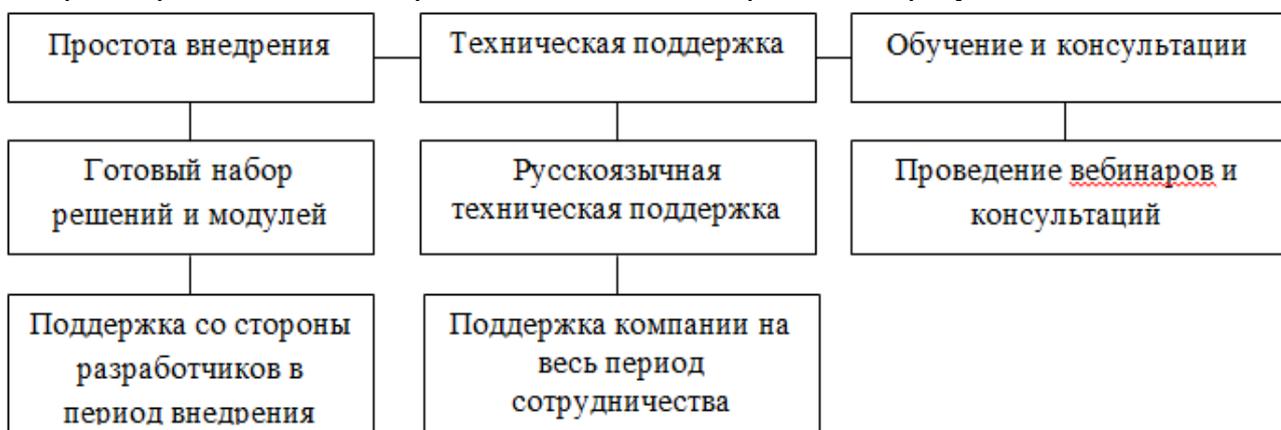


Рис. 3. Ключевые особенности работы с Майндбоксом в России

Таким образом, использование Майндбоксов в России является эффективным инструментом для улучшения клиентского опыта, повышения лояльности и роста продаж.

Платформа «Майндбокс» уже зарекомендовала себя как эффективный инструмент для управления клиентским опытом и программами лояльности в России. Рассмотрим более подробно, как она применяется, какие у неё есть преимущества и перспективы дальнейшего развития.

По данным самой компании, в 2023 году выручка по отношению к 2022 году составила +52% (2,099 млрд), 252 новых клиента, общее число клиентов - 838 компаний. По предварительным данным в 2024 году выручка увеличится еще по сравнению с 2023 годом, а количество клиентов уже стало более тысячи [4].

Рассмотрим текущий анализ использования Майндбоксов в России.

#### 1. Отраслевая распространенность:

- розничная торговля: платформа активно используется для создания программ лояльности, анализа покупательских привычек и персонализации предложений. Например, крупные сети супермаркетов, такие как «Магнит», «Пятерочка» и другие, успешно внедрили Майндбокс для повышения удержания клиентов и увеличения частоты покупок;

- e-commerce: онлайн-магазины, такие как Wildberries, Ozon и другие, используют Майндбокс для автоматизации маркетинговых коммуникаций, персонализации предложений и управления клиентской базой. Благодаря этому удается значительно повысить конверсию и увеличить средний чек;

- финансовый сектор: банки и страховые компании, например Сбербанк, ВТБ и Альфа-Банк, внедряют Майндбокс для управления лояльностью клиентов, анализа транзакционного поведения и предложения персонализированных услуг;

- телекоммуникационный сектор: операторы, такие как МТС, Билайн и Мегафон, используют платформу для сегментации абонентской базы, разработки программ поощрений и управления подписками.

#### 2. Преимущества для бизнеса:

- увеличение прибыли: благодаря персонализированным предложениям и программам лояльности, компании могут существенно увеличить выручку от каждого клиента.

- повышение лояльности: клиенты получают более качественный сервис, что способствует увеличению их удовлетворенности и снижению оттока.

- оптимизация затрат: автоматизация процессов позволяет сократить затраты на маркетинг и персонал, одновременно повышая эффективность рекламных кампаний.

- глубокий анализ данных: платформа предоставляет мощные инструменты для анализа поведения клиентов, что помогает принимать обоснованные решения и улучшать стратегии.

Майндбокс обладает огромными перспективами для использования в России. Сейчас на постоянной основе развиваются технологии, искусственный интеллект и машинное обучение, что позволит еще детальнее предсказывать потребности клиентов, автоматически генерировать персонализированные предложения и оптимизировать процессы. Появятся новые модули и интеграционные возможности, позволяющие бизнесу лучше управлять многоканальными коммуникациями и клиентскими отношениями.

Растет популярность омниканальных стратегий (единых систем, объединяющие все каналы коммуникаций с клиентами). Омниканальные подходы становятся все более популярными, а Майндбокс поможет в дальнейшем интегрировать данные из различных каналов и обеспечить согласованное взаимодействие с клиентом.

Бизнесы уже сейчас ищут возможность взаимодействовать с клиентами через различные формы связи и интеграции. С развитием экосистемы сервисов и приложений в России будет увеличиваться количество возможных интеграций с другими платформами, такими как

маркетплейсы, социальные сети и мессенджеры. Это откроет новые возможности для привлечения и удержания клиентов, а Майндбокс эти возможности сможет предоставить.

Постоянные изменения в законодательной базе, касающиеся защиты персональных данных и регулирования цифрового пространства, требуют адаптации платформ. Майндбокс продолжает совершенствовать свои механизмы соответствия новым нормам, обеспечивая безопасность и конфиденциальность данных клиентов.

Использование платформы «Майндбокс» в России имеет большие перспективы. С ростом цифровизации экономики и увеличением требований к качеству обслуживания клиентов, важность подобных систем только возрастает. Компании, которые смогут эффективно применять эти технологии, получат значительное конкурентное преимущество и смогут укрепить свои позиции на рынке.

### **Библиографический список**

1. Федеральный закон "О персональных данных" от 27.07.2006 N 152-ФЗ
2. Крылова Т. В., Селиверстова Ю. А., Бердникова А. И., Морозов Д. Л. Повышение конкурентоспособности предприятия посредством инновационного маркетинга // Наука Красноярья. 2020. Т. 9. No 1. С. 95-107
3. Лебедева Т. Е., Крылова Т. В., Канатьев К. Н., Краснослабодцев А. И., Данилевская Е.Е. Цифровизация экономики: управление развитием сотрудников // Московский экономический журнал. 2020. No 4. 74 с.
4. Официальный сайт платформы Майндбокс [Электронный ресурс] URL: <https://mindbox.ru/> (дата обращения: 30.11.2024)
5. Развитие цифровой экономики в России. Программа до 2035 г. [Электронный ресурс] // Информационно-аналитический портал Клуба субъектов инновационного и технологического развития России URL: <http://innclub.info/wp-content/uploads/2017/05/strategy.pdf>. (дата обращения: 29.11.2024)

## ПОТЕНЦИАЛ ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫХ ФИНАНСОВЫХ СЕРВИСОВ (DEFI) В СОВРЕМЕННОЙ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ

**Быков А. В.**

Научный руководитель: Соломатина Т. Б.

Российский новый университет (РосНОУ), г. Москва, Россия, [andrey2-01@mail.ru](mailto:andrey2-01@mail.ru)

**Аннотация.** В статье рассмотрен потенциал децентрализованных финансовых сервисов в современной российской экономике. Целью работы является анализ возможностей внедрения DeFi для повышения финансовой оптимизации существующих финансовых систем.

**Ключевые слова:** децентрализованные финансы, финансовые технологии, смарт-контракты, ликвидные пулы, криптовалюты, алгоритмическое кредитование, блокчейн, рынок цифровых активов, регуляция DeFi, устойчивость, безопасность в DeFi, экономическое развитие, инновации в финансах, цифровая экономика, платформы DeFi, риски DeFi, прозрачность финансовых услуг.

## THE POTENTIAL OF DECENTRALIZED FINANCIAL SERVICES (DEFI) IN THE MODERN RUSSIAN ECONOMY

**Bykov A. V.**

Supervisor: Solomatina T.B.

Russian New University (RosNOU), Moscow, Russia, [andrey2-01@mail.ru](mailto:andrey2-01@mail.ru)

**Abstract.** The article examines the potential of decentralized financial services in the modern Russian economy. The purpose of the work is to analyze the possibilities of implementing DeFi to improve the financial optimization of existing financial systems.

**Keywords:** decentralized finance, financial technologies, smart contracts, liquid pools, cryptocurrencies, algorithmic lending, blockchain, digital asset market, DeFi regulation, sustainability, security in DeFi, economic development, innovation in finance, digital economy, DeFi platforms, DeFi risks, transparency of financial services.

В настоящее время экономика России испытывает беспрецедентное санкционное давление. В этих условиях становится актуальным вопрос применения децентрализованных финансов для снижения санкционных рисков [3].

Децентрализованные финансы представляют собой широкий спектр финансовых услуг и приложений, основанных на технологии блокчейн, которые стремятся устранить необходимость в финансовых посредниках, таких как банки и кредитные организации [2]. Основная идея децентрализованных финансов заключается в создании открытой, прозрачной и доступной финансовой системы, где пользователи могут осуществлять финансовые операции напрямую между собой.

Финансовые услуги предоставляются без централизованных органов управления, при помощи смарт-контрактов – программируемых контрактов, которые автоматически исполняют условия на основе определенных правил и условий.

DeFi-приложения доступны для любого человека с доступом к интернету. Это позволяет пользователям в странах с недостаточно развитыми финансовыми системами участвовать в глобальных финансовых рынках. Транзакции записываются в публичные реестры (блокчейн), что обеспечивает проверку действий без необходимости привлечения третьих лиц.

Пользователи осуществляют контроль за своими активами без необходимости раскрытия личной информации.

DeFi-приложения включают в себя децентрализованные биржи, платформы для кредитования и заимствования, стейблкоины и многое другое. С помощью децентрализованных финансов пользователи могут выполнять такие операции, как обмен криптовалют, получение займов, заработок на ликвидности и использование финансовых деривативов.

Увеличение финансовой доступности является одним из самых значительных преимуществ децентрализованных финансов [5]. Этот аспект особенно важен для людей, которые сталкиваются с различными трудностями в финансовых системах.

DeFi-приложения находятся в свободном доступе в интернете, что позволяет людям из стран с ограниченными финансовыми возможностями, а также тем, кто не имеет доступа к банкам, получать доступ к кредитным услугам, инвестициям и другим финансовым инструментам без необходимости открывать банковский счет.

В традиционных финансовых учреждениях одним из важных требований является наличие хорошей кредитной истории и множество других условий для получения кредита. DeFi-протоколы используют смарт-контракты и обеспечивают кредиты на основе залога, что дает возможность снизить порог для входа.

Децентрализованные протоколы работают на базе блокчейн, что позволяет быть доступными пользователям по всему миру, независимо от их местоположения. Множество людей по всему миру не имеют возможности воспользоваться банковскими услугами из-за низкого уровня дохода, отсутствия документов или других причин. Децентрализованные финансы предлагают альтернативу, позволяя таким людям участвовать в финансовых операциях и получать доступ к кредитам и инвестициям.

Децентрализованные финансы предоставляют более низкие комиссии по сравнению с традиционными финансовыми учреждениями, что дает возможность людям с ограниченным бюджетом использовать финансовые инструменты без значительных затрат. DeFi предлагает широкий спектр финансовых услуг, включая кредитование, обмен валют, страхование и деривативы.

Многие платформы предоставляют обучающие материалы и ресурсы, для повышения финансовой грамотности пользователей и снижения уровня мошенничества в этой сфере. Люди изучившие эти материалы принимают более активное участие в экономике.

Основные преимущества децентрализованной структуры:

Отсутствие единой точки контроля децентрализованных систем делает их менее уязвимы к цензуре и означает, что ни одна организация не может легко заблокировать или ограничить доступ к услугам.

Большей устойчивости к атакам и сбоям придает распределение данных децентрализованных систем на разные узлы, так как уязвимость одного узла не оказывает влияния на всю сеть.

Децентрализованные приложения и протоколы работают на основе открытого кода и использовании общедоступных данных, что позволяет пользователям проверять операции, и отслеживать исполнение смарт-контрактов.

Пользователи в децентрализованных системах имеют возможность осуществлять контроль над своими активами и данными, что позволяет избежать зависимость от третьих сторон и минимизирует риски, связанные с хранением данных у централизованных провайдеров.

Децентрализованные системы открывают доступ к финансовым и другим услугам для людей, которые не могут воспользоваться основным финансовыми институтами, особенно в развивающихся странах.

Децентрализация ускоряет процесс внедрения и тестирования новых идей и технологий. При этом повышается качество инновационных решений и улучшений, так как разработчики могут вносить изменения без необходимости согласования с централизованным контролирующим органом.

Множество децентрализованных организаций функционирует на основе децентрализованных автономных организаций (DAO), где пользователи могут участвовать в принятии решений, используя различные механизмы голосования. Это оказывает влияние на более справедливое распределение власти и ресурсов.

Отсутствие посредников в децентрализованных системах приводит к снижению издержек при осуществлении транзакций и повышает эффективность финансовых операций. Такой подход особенно важен для финансовых услуг, т.к. комиссии при проведении операций зачастую значительные.

Децентрализованные системы сводят к минимуму риски мошенничества и подозрительных манипуляций, так как вся информация хранится на блокчейне или в другой защищенной форме, доступной для проверки.

Децентрализованные структуры имеют широкий спектр инструментов и услуг, которые охватывают множество потребностей пользователей в различных сферах, от финансов до социальных сетей и образования.

Инновации, внедряемые в области децентрализованных финансов, открывают новые возможности для получения дохода через различные механизмы такие, как стейкинг, фарминг и другие методы.

Децентрализованные финансы продолжают развиваться и привлекать внимание как частных инвесторов, так и крупных финансовых учреждений. В последующие годы можно ожидать ряд изменений в трендах в этой финансовой области.

Регуляторы по всему миру начинают более активно контролировать DeFi-сектора, но при этом многие из них стремятся создать правила, способствующие инновациям [1]. Будущее DeFi может сильно зависеть от того, как будут формироваться регуляторные рамки.

Появятся проекты, работающие на основе стандартов законности и прозрачности, чтобы легче проходила интеграция с традиционными финансовыми системами.

Для повышения удобства для пользователей, необходимо упрощение взаимодействия между различными блокчейнами будет, что будет способствовать созданию более мощных и доступных DApp.

Активное развитие протоколов, которые смогут соединять разные DeFi-продукты, повысит уровень ликвидности и улучшит восприятие пользователями используемой финансовой системы.

Для получения дохода на основе криптоактивов необходимо более широкое использование стейкинг-приложений и ликвидных пулов.

Увеличивается число проектов, создающих синтетические активы, которые могут представлять как децентрализованные, так и традиционные активы, обеспечивая большую диверсификацию.

С увеличением осведомленности о DeFi, крупные венчурные капитальные фирмы и финансовые учреждения будут активнее инвестировать свои средства в DeFi-продукты и проекты, тем самым повышая уровень доверия к сектору финансовых услуг.

Появление новых фондов, предлагающих инвестиции в DeFi, может стать катализатором для широкого принятия этих технологий.

Использование L2-решений для повышения пропускной способности и уменьшения комиссий в сетях, таких как Ethereum, станет важным этапом для улучшения пользовательского опыта.

Новые технологии, направленные на управление данными и автоматизацию процессов, будут способствовать улучшению взаимодействия между различными системами.

Участие сообществ в разработке проектов и управление ими будет способствовать созданию более доступной экосистемы.

Ожидается увеличение числа DeFi-проектов, ориентированных на социальные и экологические проблемы. Можно утверждать, что DeFi-проекты окажут положительное влияние на экономику России в условиях санкций [4].

## Библиографический список

1. Грейскоп А. А., Соломатина Т. Б. Влияние на развитие российского бизнеса в современных условиях эффективности регулирования цифровой экономики - В сборнике: Цивилизация знаний: российские реалии. сборник трудов XXIII Международной научной конференции. Киров, 2022. С. 198-202.
2. Кувшинова Ю. А., Сария К. В., Особенности цифровой трансформации банковского сектора // В сборнике: Актуальные тренды в экономике и финансах. материалы всероссийской научно-практической конференции. 2022. С. 228-231.
3. Кунин А. А., Соломатина Т. Б., Филимонова Н. Н. Использование цифровых активов для снижения санкционных рисков при расчетах за российский экспорт / Аудит. 2023. № 2 (186). С. 45-49
4. Регент Т. М. Экономика России в условиях санкций - В сборнике: Цивилизация знаний: российские реалии. сборник трудов XXIII Международной научной конференции. Киров, 2022. С. 136-140
5. Соломатина Т. Б., Кунин А. А. Использование международного опыта применения DeFi для повышения доступности финансовых услуг - В сборнике: Формирование и развитие новой парадигмы науки в условиях постиндустриального общества. Сборник статей Международной научно-практической конференции. Уфа, 2024. С. 134-138

## ПОНЯТИЕ ИННОВАЦИИ: ИСТОРИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

**Гвоздеева К. Е.**

Научный руководитель: Ковалев А. И.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, [zm102mm@mail.ru](mailto:zm102mm@mail.ru)*

**Аннотация.** В статье рассматривается вопрос об истории термина «инновации» как экономической категории. Анализируется тема связи научно-технического прогресса и появления инноваций. В работе отражена сущность инновации через призму трудов Й. Шумпетера и Н.Д. Кондратьева.

**Ключевые слова:** *научно-технический прогресс, инновация, новшество, инновационная деятельность, экономика.*

## THE CONCEPT OF INNOVATION: HISTORICAL ASPECT

**Gvozdeeva K. E.**

Supervisor: Kovalev A. I.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, [zm102mm@mail.ru](mailto:zm102mm@mail.ru)*

**Abstract.** The article examines the history of the term "innovation" as an economic category. The topic of the connection between scientific and technological progress and the emergence of innovations is analyzed. The work reflects the essence of innovation through the prism of the works of J. Schumpeter and N.D. Kondratiev.

**Keywords:** *scientific and technological progress, innovation, novelty, innovative activity, economics.*

За последние десятилетия инновации стали ключевой причиной, благодаря которой происходит процесс совершенствования экономической, политической и социальной сферы. Возросший интерес к вопросу изучения инноваций обосновывается их распространением: нововведения активно используются в жизни человека, улучшая ее своей полезностью (предназначением). Помимо потребительского интереса к теме, ее актуальность высока среди авторов научно-исследовательских работ, которые изучают вопрос нововведений как причину каких-либо явлений. В настоящее время понятие «инноваций» нередко ассоциируется с понятием «современности», так как термин инноваций трактуется через призму новых или ранее вышедших улучшенных товаров и услуг. Однако, как экономическая категория инновации появились задолго до текущих дней.

Инновации сопряжены с научно-техническим прогрессом, под которым понимают непрерывный процесс внедрения новых технологий, организаций производства и труда. Этот процесс характеризуется взаимосвязью науки и техники, что достигается за счет интеллектуальных ресурсов и наукоемких технологий различного характера.

Как особое экономическое и социальное явление, научно-технический прогресс имеет формы эволюционности и революционности. Форма эволюции связана с накоплением изменений, постепенным изучением новых пространств в науке, растущим интеллектуальным познанием авторов. Революционность характеризует научно-технический прогресс в скачкообразной форме, что обусловлено внешними факторами, способными вызвать существенные условия изменений текущей деятельности.

Научно-технический прогресс получил свое развитие в виде волн, то есть промежутков времени, за которые происходили существенные перемены в развитии экономики и устройства общества. Американский социолог Элвин Тоффлер в авторских работ выделял три волны научно-технического прогресса (рисунок 1):

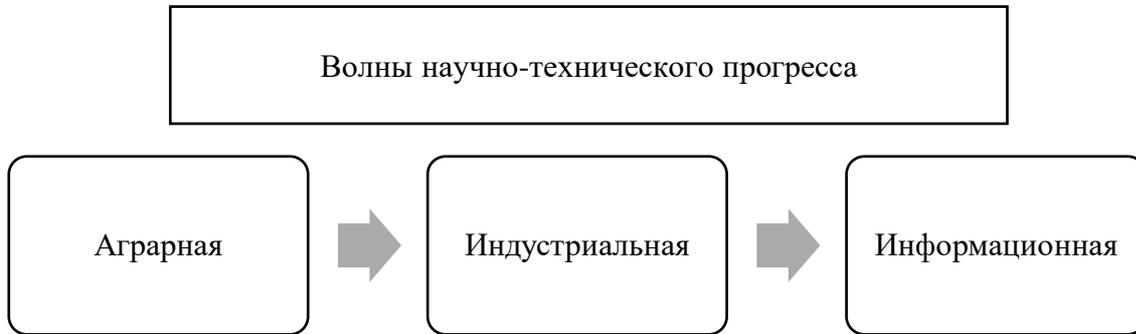


Рис. 1. Стадии научно-технического прогресса

По мнению автора, аграрная волна началась с перехода к земледелию, когда у человека появилось постоянное ремесло (хозяйственная деятельность). При этой стадии развития общества более 90% человек было занято в сельском хозяйстве и занималось разведением скота, рыболовством, добычей полезных ископаемых, гончарным делом и другими видами деятельности.

При индустриальной волне (рубеж XIX-XX века) наблюдается переход от ориентации с сельского хозяйства на промышленность. В этой стадии научно-технического процесса труд начал свое развитие в автоматизированном виде, и механизация процессов заменила ручные задачи человека. Также эта волна научно-технического прогресса связана с оттоком населения из деревень в крупные города, возникновением четко разделенных социальных слоев населения (буржуазия и пролетариат).

Информационная, или «постиндустриальная» волна начала свое развитие в 60-х годах прошлого века. Это время активного внедрения технологий, распространение связи и электронной техники, интернета. По этой причине вхождение человечества в новую эпоху стало очевидным. При стадии постиндустриальной волны общество начало потреблять услуги, так как различными видами товара рынок был обеспечен в силу развития экономики. Начало информационной стадии научно-технического прогресса стало значимым временем для развития общества, так как оно характеризуется самореализацией, творчеством и возможностью выбора человеком в виде собственной деятельности.

Если под научно-техническим прогрессом понимают процесс создания научного знания (исследования, разработки, проекта и т.п.), то под инновацией понимают процесс реализации данных научных знаний в виде товара или услуги, которые в дальнейшем получают развитие на рынке с помощью коммерциализации.

Инновационная деятельность – понятие широкое, так как включает в себя не только научно-техническую составляющую, но и экономическую, организационную, политическую и прочие сферы воздействия. Если научно-технический процесс заканчивается на создании научного познания, то инновационный процесс реализует данное научное познание в виде товара или услуги, в дальнейшем их совершенствует и делает благодаря этому производство эффективнее.

В литературе термин «инновация» встречается наряду с термином «новшество», при этом немалая часть авторов разграничивает эти понятия. Под новшеством понимают какой-либо предмет, изобретение, проект или метод, который человек открыл впервые. Инновация – это процесс внедрения новшества на рынок, его распространение и активное применение в обществе [2].

Сущность инноваций как экономической категории была раскрыта в начале XX века австрийским экономистом Йозефом Шумпетером который является основоположником теоретической базы исследования инновационного процесса. Именно начало прошлого века стало временем промышленного развития и научных открытий, что стало причиной возросшего интереса к инновациям как к причине экономического развития. Как научный термин «инновация» появилась в его работе «Теория экономического развития» в 1911 году.

По мнению автора, инновации служат источником прибыли. По этой причине Шумпетер в своих трудах освещал инновационное предпринимательство центральной фигурой экономики. Теория экономического развития австрийского автора предполагала, что инновации – это движущая сила развития человечества, и без внедрений новшеств в общественное пространство экономика будет находиться в состоянии стагнации [3].

Экономист уделял большое внимание источнику новшества при изучении понятия инноваций, и выделил пять видов определений [1]:

1. Инновация – это новый продукт, или новый вид уже имеющегося продукта;
2. Инновация – это применение нового метода производства или нового метода продажи продукта, если эти методы еще не присутствуют в отрасли;
3. Инновация – это создание нового рынка (например, задействование продукта в новой отрасли);
4. Инновация – это открытие нового канала поставок материалов для создания продукта;
5. Инновация – это образование монопольной позиции, или наоборот появление конкурента в отрасли, который способен уничтожить монопольную власть на рынке.

Пять вышеприведенных видов отражают понятие инноваций с точки зрения характера нововведения, каждый из которых часто встречается в экономическом развитии.

Большой вклад в изучение темы инноваций внес отечественный экономист и социолог Николай Дмитриевич Кондратьев. С его именем связано открытие волн экономической конъюнктуры или «кондратьевских циклов», смысл которых заключается в разделении волны на две части: повышающую и понижающую. Повышающая часть волны – это период длительного преобладания развития мирового хозяйства над кризисами. Понижающая часть волны является периодом затухания экономики. Во время понижающей части кондратьевского цикла мировое хозяйство накапливает ресурсы для нового витка эволюции. По мнению автора, именно череда открытий и научных экспериментов становятся причиной развития общества, так как вносят в экономику большие возможности. Научоемкая технологическая отрасль и экономика находятся в причинно-следственной связи, так как экономический спад (депрессия) стремится к постижению выхода из него, что вызывает инновационный процесс, стимулирующий новую волну технологического и экономического подъема.

Предложенные науке труды Йозефа Шумпетера и Николая Кондратьева породили модели инновационного развития. Одна из часто встречающихся в литературе моделей, описывающих характеристику инновационного процесса, является линейная модель. В ее смысле лежит мнение, что основой инновационной деятельности лежит изобретение, полученное в результате научного исследования или экспериментальной разработки. «Линейность» инновационного процесса понимается как последовательное превращение идеи в коммерческий продукт с помощью прикладных исследований, опытно-конструкторских разработок, маркетинга, сбыта и т.п. Линейная модель состоит из четырех стадий (рис. 2):



Рис 2. Линейная модель инновационного развития

Линейная модель предполагает, что инновационное развитие начинается со стадии научного исследования – то есть деятельности, направленной на получение новых знаний. Второй стадией является «новация», то есть создание новой идеи, полученной в ходе научного исследования. После внедрения новации в практическую деятельность начинается третья стадия – «инноваций», которая предполагает конечную реализацию идеи, полученной ранее. После реализации и выхода на рынок данной идеи, начинается распространение инновации среди потребителей – стадия «диффузии».

Линейная модель инновационного развития доступно отражает процесс зарождения инновации и ее дальнейшее продвижение. Однако, несмотря на свою универсальность, линейная модель подвергается критике среди авторов современности, так как не содержит в себе обратных связей. Иными словами, линейная модель не отражает, например, ситуации, когда новация не получает своей реализации, или же получает выход на рынок, но по каким-либо причинам не распространяется и становится неактуальной для потребителя.

Недостатки линейной модели инновационного развития были учтены и отработаны в кибернетической модели Бориса Санто, венгерского автора множества экономических работ. Инновационный процесс представлен кибернетической моделью в виде единой системы, а его отдельные стадии – в виде подсистем, находящихся в постоянном взаимодействии (рис. 3).

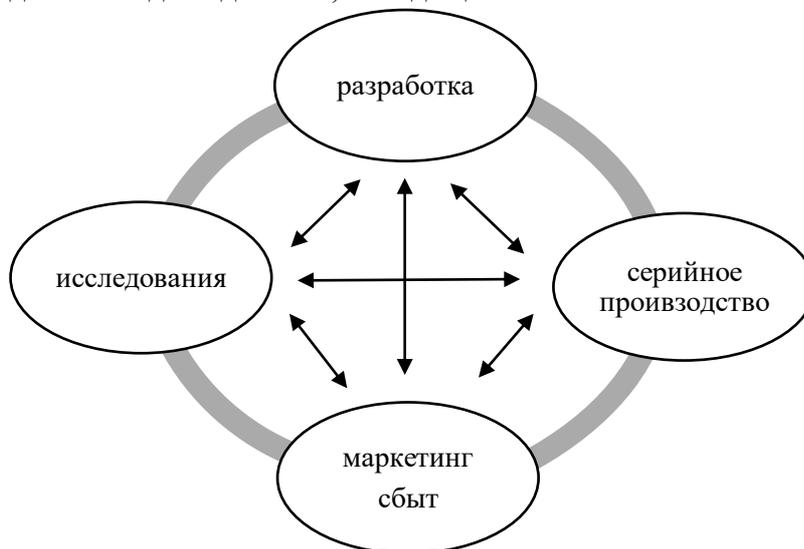


Рис. 3. Кибернетическая модель инновационного развития

Подсистемами в кибернетической модели являются исследования, разработка, серийное производство, маркетинг и сбыт. Они равносильны стадиями линейной модели, но между ними может существовать и обратная связь. Например, сбыт может выявить существенные проблемы товара, в связи с чем тот вернется на производство для доработки или замены, а если потребуются более глубокое изучение причины некачественной поставки – товар вернется на стадию разработки, чтобы изменить свои характеристики для устранения неполадок.

Исторический аспект показывает, что инновации всегда окружали человека и приносили большую пользу в его жизнь. Большое количество научных трудов содержит немало справедливой информации о том, как инновации влияют на экономику и какие свойства они содержат. В настоящее время инновации не менее подвергаются изучению со стороны современных авторов и по-прежнему остаются двигателем экономики. Стремление общества к постижению новых знаний, самореализации и совершенствованию окружающего мира позволяет создать новшества, благодаря которым существенно повышается качество жизни. В текущие дни без инноваций сложно представить успешное развитие социально-экономической, технологической и научной сферы. По этой причине инновации остаются актуальной темой для изучения в современное время.

## Библиографический список

1. Гальчина А. Ю. Теория инноваций Й. Шумпетера и ее актуальность для современной экономики / А.Ю. Гальчина // Управление организационно-экономическими системами: сборник трудов научного семинара студентов и аспирантов института экономики и управления – 2018: Сборник трудов, Самара, 19-24 ноября 2018 г. Самара: Самарский университет, 2019. – ч. 2 – С. 203-206.
2. Лановая Г. М. Инновации в праве: новшества или нововведения // Юридическая техника. 2021. №15. С. 199-20
3. Соловьева Е. А., Степанян Л. Р. Вклад Й. А. Шумпетера в развитие инновационной экономики / Е.А. Соловьева, Л.Р. Степанян // Актуальные проблемы общества, экономики и права в контексте глобальных вызовов: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции – 2023: Сборник трудов конференции, Санкт-Петербург, 02 марта 2023 г. Санкт-Петербург: Печатный цех, 2023. С. 166-171.

## ТИПОЛОГИЯ ИННОВАЦИЙ И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКА: НАУЧНЫЙ ПОДХОД

**Гвоздеева К. Е.**

Научный руководитель: Ковалев А. И.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, [zm102mm@mail.ru](mailto:zm102mm@mail.ru)*

**Аннотация.** В статье поднимается вопрос о классификации инноваций, встречающейся в российской литературе, а также представлена подробная характеристика различных видов инноваций. Целью работы является анализ и сравнение различных типологий инноваций, разработанных отечественными авторами.

**Ключевые слова:** *инновация, новшество, классификация, экономика, общество.*

## TYPOLOGY OF INNOVATIONS AND THEIR CHARACTERISTICS: A SCIENTIFIC APPROACH

**Gvozdeeva K. E.**

Supervisor: Kovalev A. I.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, [zm102mm@mail.ru](mailto:zm102mm@mail.ru)*

**Abstract.** The article raises the issue of classification of innovations found in Russian literature, and also provides a detailed description of various types of innovations. The purpose of the work is to analyze and compare various typologies of innovations developed by domestic authors.

**Keywords:** *innovation, novelty, classification, economy, society.*

Инновации – неотъемлемая часть современной экономики. Они становятся ключевым фактором, определяющим успех и выживание организаций в условиях конкуренции, совершенствуют общество и модернизируют уже имеющиеся технологии. Инновации не только способствуют созданию новых продуктов и услуг, но и трансформируют бизнес-процессы, меняют подходы к управлению и взаимодействию с потребителями. В связи с этим, понимание природы инноваций и их классификация становятся важными задачами для коммерческих организаций, стремящихся к стратегическому планированию и повышению своей конкурентоспособности. Помимо этого, типология инноваций важна для изучения вопроса нововведений различными авторами для того, чтобы верно характеризовать тот или иной экономический процесс. Ввиду этого, следует говорить о высокой актуальности данной темы.

В современном мире инновации окружают человека во всех сферах: благодаря новшествам можно значительно усовершенствовать экономические и социальные процессы, которые пойдут на пользу всему обществу. Это какие-либо предметы, услуги, методики и разработки, имеющие свойство новизны. Под инновацией понимают процесс внедрения новшества в свое развитие, его распространение и начало активного применения [1]. Иными словами, инновациями являются нововведения, которые получили реальное воплощение в какой-либо сфере. Это конечный результат деятельности, направленной на активное внедрение новшества и его использование.

На сегодняшний день существует множество подходов к классификации инноваций, однако, единых и общепринятых стандартов не закреплено. В общем виде классификация инноваций представляет собой обобщенное авторское мнение, отраженное в множестве научных трудов. Рассмотрим авторские методики классификации инноваций (рис. 1).

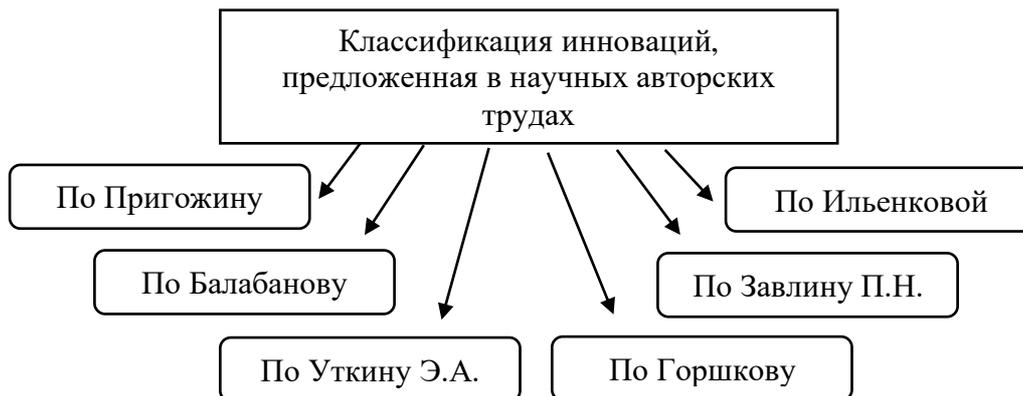


Рис. 1. Классификационные группы инноваций в зависимости от авторских работ

Классификация, предложенная А.И. Пригожиным, является самой обобщенной и наиболее часто встречающейся в литературе. Автор предлагает рассматривать инновации по многокритериальному принципу. В своих трудах 1989 года «Нововведения: стимулы и препятствия» А.И. Пригожин приводит следующую типологию:

- по распространенности: единичные и диффузные инновации;
- по преемственности: заменяющие, отменяющие, открывающие и возвратные инновации;
- по цели появления: авторские и заказные инновации;
- по эффективности: производство, труд и управление;
- по социальным последствиям: вызывающие социальные риски или преимущества.

Инновации по признаку распространенности делят на единичные и диффузные. Характер распространения инновации крайне важен, так как от него зависит размер целевой аудитории, свойство экономической и социальной полезности. Единичные инновации распространены в узких кругах людей, которые причастны к одной сфере или организации. Среди них могут быть инновации, которые не получили реализации и скоротечно покинули рынок. Диффузными инновациями называют нововведения, которые получили широкое применение на рынке, достигли экономического и социального эффекта.

Первым исследователем темы распространения инноваций в обществе был французский социолог Габриэль Тард. В начале XX века автор предложил закономерность развития инноваций по классической схеме, когда первые купившие товар потребители используют его в быту, тестируют и делятся мнением о товаре с широким слоем потребителей. Информация о товаре быстро распространяется из-за объединения вокруг него целевой аудитории, и чем больше будет покупателей товара, тем быстрее будет распространяться информация о нем. Это происходит до тех пор, пока рынок не насытится новым товаром [4].

Помимо этого, распространенность инноваций по классификации А.И. Пригожина следует дополнить классификацией П.Н. Завлина по масштабу: инновации мирового уровня или отдельно взятого континента (транснациональные, трансконтинентальные), инновации макроуровня (региональные) и микроуровня (отдельно взятого предприятия).

По преемственности А.И. Пригожин выделяет четыре типа инновации:

- заменяющие инновации – это нововведения, которые позволили заменить какую-либо технологию или продуктовую линейку в связи с его измененным видом или способом производства;
- отменяющие инновации – это нововведения, которые позволили «отменить» среди общества товары прошлого образца или полностью исключили его наличие из-за появления новых функций;

– открывающая инновация – это нововведение, которое не имеет сопоставимых аналогов, т.е. что-то изобретенное впервые;

– возвратная инновация – это технология или продукт, которые ранее были представлены на рынке, но позже потеряли свою актуальность и спустя промежуток времени вновь вернулись в отрасль.

По цели появления инновации делятся на авторские и заказные. Авторские инновации носят такие названия, как «инициативные» или «самостоятельные». Как правило, авторскими признают нововведения, произведенные от идеи конкретного автора. Это обусловлено неудовлетворением каким-либо предметом и технологией, что породило у субъекта идеи желание создать усовершенствованный по характеристикам продукт. В отличие от авторских инноваций, заказные инновации создаются для решения проблем определенного заказчика. Разница этих видов инноваций заключается в потребительских группах. Автор нововведения после ее реализации самостоятельно ищет потребителя инновации и продвигает продукт на рынке. У заказной инновации потребитель имеется до этапа создания нововведения – это сам заказчик. Примером могут являться определенные социальные группы, инвесторы или государство, которое гарантированно будет пользоваться инновацией после ее создания. В связи с этим, авторские инновации наиболее подвержены риску и отличаются высокой степенью предпринимательской активности [2].

Нередко разделение инноваций по цели появления связывают с источником возникновения инновации. Инновации могут происходить от предприятий, научно-исследовательских учреждений или некоммерческих организаций. Важно учитывать, кто инициирует инновационные процессы, так как это может определять не только характер новшества, но и его социальное восприятие и успех.

По эффективности автор делит инновации на три типа, разделение которых связано с объектом влияния: эффективность производства, эффективность труда, эффективность управления. В общем виде они оказывают существенное влияние на эффективность предприятия.

Инновации по повышению эффективности производства связаны с технологиями изготовления продукта, его производственной цепочки. Это может быть переход на более качественное сырье или новый материал. Инновации эффективности производства и эффективности труда связывает такой пример, как смена оборудования. Новый станок или машина может улучшить и ускорить технологический процесс за счет повышения производственной мощности и облегчения работы человека. Инновации из сферы труда могут быть связаны со сменой системы оплаты труда и повышением квалификации сотрудников. Эффективность управления повышается с помощью инноваций в области организационной структуры управления внутри отдельного взятого предприятия, оптимального планирования действий на предстоящий период времени (введение стратегий на месяц, квартал, год и т.д.), составление рациональной системы распределения трудовых ресурсов (ротация персонала), повышение мотивации сотрудников (появление в организации социальных бонусов, премий, объединяющих коллектив мероприятий).

Так как инновации существенно влияют на общество, А.И. Пригожин разделяет нововведения в зависимости от социальных последствий. Часть этой классификационной группы содержится в работах И.Т. Балабанова, которые разделяет инновации на «инновации кризиса» и «инновации развития» [3]. Инновации, которые подвержены риску – это те нововведения, которые могут ускорить общественный прогресс, но в то же время могут отрицательно повлиять на его качество. Примером могут служить инновации, связанные с появлением нового вида монотонного труда, или те инновации, которые содержат вредные условия: разработка новых технологий (появление нейросети и возможность создания ложной информации на основе нее), открытие новых заводов (загрязнение экологии) и т.п. Инновации социального преимущества открывают большой потенциал для развития человека и содержат только благоприятные свойства. Новшества, направленные на социальные изменения, как

правило, отличаются от экономических и технологических решений. Они могут быть нацелены на решение проблем, таких как неравенство, доступ к образованию или здравоохранению.

А.И. Пригожин обобщил классификацию инноваций по общим признакам и раскрыл их сущность с точки зрения направленности социального влияния, эффективности, масштаба и т.п. Многие отечественные авторы согласны с многокритериальной классификацией автора, используют ее в том числе и дополняют собственными мыслями.

Например, С.Д. Ильенкова разделяет инновации по признакам технологических параметров и сферы деятельности.

По технологическим параметрам инновации делятся на процессные и продуктовые. Процессная инновация – это новшество, созданное с целью повышения эффективности какого-либо процесса (например, производственного). Это инновация, которая способна значительно улучшить последовательный процесс, сделать его менее затратным по времени и материальному характеру. Примерами процессных инноваций могут служить новое оборудование, проектирование продукции и т.п. Продуктовая инновация – это абсолютно новый для рынка или существенно улучшенный уже существующий продукт.

По сферам деятельности виды инноваций делятся многогранно – это медицина, образование, туризм, машиностроение, металлургия, информационное обеспечение, право, экономика, маркетинг, законодательное регулирование и государственная инфраструктура, торговля и прочее.

Автором Э.А. Уткиным предложена классификация деления инноваций в зависимости от причин их возникновения. По этому классификационному признаку существует два вида новшеств: реактивные и стратегические. Реактивные инновации – это инновации, которые появились в ходе «реакции» на какое-либо обстоятельство. Примером могут служить неоднозначные действия конкурентов области, реформы государства, внешние стихийные обстоятельства. Стратегические инновации – это инновации, которые спрогнозированы субъектом новшества. Они носят упреждающий характер, цель которого заключается в получении выигрышных качеств перед конкурентами.

Одна из важнейших классификаций новшеств – это типология видов инноваций в зависимости от ее структурной характеристики, которая была предложена В.В. Горшковым (рисунок 2).

<i>Инновации на входе в предприятие</i>	<i>Инновации на выходе из предприятия</i>	<i>Инновации структуры предприятия</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Инновации процесса производства (изменение в выборе сырья, материалов, составе сотрудников, оборудования, информации и прочих ресурсов, задействованных в обеспечении предприятия).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Инновации, связанные с изменением в количестве готовой продукции и ценах на нее</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Инновации, которые влияют на отдельные элементы предприятия: смена руководства, появление обслуживающих или запасных связей, необходимых для обеспечения производства необходимыми ресурсами и прочее.</li> </ul>

Рис. 2. Структурная характеристика инноваций [3]

Подводя итог, следует отметить, что формирование эффективной системы классификации инноваций требует комплексного подхода, включающего разные критерии и аспекты. Разработка универсальной классификации, которая смогла бы охватить все свойства инноваций, представляет собой сложную, но необходимую задачу. Это позволит не только систематизировать существующие знания об инновационных решениях, но и улучшить практическое применение этих знаний в различных областях.

Тем не менее, на сегодняшний день существует несколько активно применяемых в российской литературе классификаций инноваций в зависимости от различных признаков, и каждая типология подходит под свою задачу. Правильно организованная классификация инноваций может стать основой для дальнейших исследований и практических разработок, повышая конкурентоспособность организаций и способствуя развитию общества в целом.

### **Библиографический список**

1. Лановая Г. М. Инновации в праве: новшества или нововведения // Юридическая техника. 2021. №15. С. 199-20
2. О видах инноваций по степени новизны: радикальные инновации (классификация, примеры, теоретические подходы к анализу кейсов) / Г. И. Гумерова, С. Хюзиг, Э. Ш. Шаймиева, Г. Шева // Научные исследования: фундаментальные и прикладные аспекты – 2021: Сборник научных трудов, Набережные Челны, январь 2021 года. Казань : Познание, 2021. С. 84–87.
3. Романова А. В. Современные подходы к классификации инноваций // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. №4-4. С. 111-114
4. PR-классика: «Законы подражания» Габриэль Тард. Часть I. [Электронный ресурс] // База знаний Livrezon-технологии. URL: <https://livrezon.com/publication/pr-klassika-zakony-podrajaniya-gabriel-tard-chast-i> (дата обращения 01.11.2024 г.)

## ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ И СТРУКТУРНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ В ЭКОНОМИКЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Гусейнов А. Д., Лесков В. С., Пышненко Д. В.

Научный руководитель: Маковецкий М. Ю.

*Московский университет имени С.Ю. Витте, г. Москва, Россия*

**Аннотация.** В представленной статье раскрываются особенности, место и роль малого и среднего бизнеса в современной экономике, обосновывается тезис о том, что для повышения эффективности функционирования субъектов малого и среднего бизнеса должны быть сформированы соответствующие условия и обеспечена поддержка со стороны государства. По итогам проведенного исследования выявлены наиболее острые проблемы, препятствующие дальнейшему развитию малого и среднего бизнеса и возможные направления его совершенствования, нацеленные на повышение его эффективности в условиях цифровой трансформации и происходящих структурно-технологических изменений в экономике Российской Федерации.

**Ключевые слова:** *малый и средний бизнес; экономика; распределение ресурсов; эффективность; цифровизация.*

## FEATURES OF ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION AND STRUCTURAL AND TECHNOLOGICAL CHANGES IN THE ECONOMY OF THE RUSSIAN FEDERATION

Gusejnov A. D., Leskov V. S., Pyshnenko D. V.

Scientific supervisor: Makovetsky M. Yu.

*Witte Moscow University, Moscow, Russia*

**Abstract.** The presented article reveals the features, place and role of small and medium-sized businesses in the modern economy, substantiates the thesis that in order to increase the efficiency of the functioning of small and medium-sized businesses, appropriate conditions must be created and state support provided. According to the results of the conducted research, the most acute problems hindering the further development of small and medium-sized businesses and possible directions for its improvement aimed at increasing its efficiency in the context of digital transformation and ongoing structural and technological changes in the economy of the Russian Federation have been identified.

**Keywords:** *small and medium-sized businesses; economics; resource allocation; efficiency; digitalization.*

В условиях нарастания геополитической напряженности, связанной с беспрецедентным санкционным давлением со стороны «недружественных стран», повышения степени неопределенности и рисков при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности в глобальной экономической системе отмечается рост интереса к деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства (далее – МСП), которые в условиях новой реальности могут играть особую роль в достижении устойчивого функционирования национальной экономики. Как известно, субъекты малого и среднего бизнеса (далее – МСБ) выполняют в реальной хозяйственной практике целый ряд общественно значимых экономических и социальных функций, что позволяет рассматривать их развитие в качестве одной из приоритетных задач управления на государственном уровне, направленных на обеспечение национальной, в

особенности – экономической, безопасности, обеспечение технологического суверенитета и устойчивого развития.

В условиях рыночной экономики предпринимательская деятельность выступает одним из главных факторов обеспечения устойчивого и полноценного развития государства. Функционирование МСБ способствует развитию общественного производства и созданию новых рабочих мест, стимулирует здоровую конкуренцию, обеспечивает поступление на рынок необходимых потребителям товаров и услуг. МСБ также влияет на объем, структуру и качество валового внутреннего продукта, а также на темпы экономического роста государства в целом. Как показывает практика, субъекты МСБ практически не обладают рыночной властью, поэтому в рамках рыночной экономики они выступают фундаментальным фактором развития конкурентной среды. Наряду с той ролью, которую МСБ играет в формировании конкурентных начал в национальной экономике, он вносит весомый вклад в ее устойчивое развитие, диверсификацию, снятие напряженности на рынке труда, существенно влияя на общий уровень национальной безопасности страны в социальной и экономической областях.

При этом нужно иметь в виду, что для устойчивого и эффективного функционирования субъектов МСБ в стране должны быть созданы соответствующие условия. Повышение роли МСП в современной экономике Российской Федерации становится ключевым элементом в системе государственной экономической политики. Развитие уже существующих и создание новых малых и средних предприятий обеспечивают формирование конкурентной рыночной среды, а также способствуют преодолению монополизма в производственных и других секторах экономики. «Субъекты МСБ способны быстро заполнять ниши, образующиеся в потребительской сфере, сравнительно быстро окупать вложенные в их развитие экономические ресурсы, способствовать инновациям и создавать атмосферу конкуренции» [10].

На наш взгляд, надежной основой и действенным инструментом, жизненно необходимым для обеспечения устойчивой и безопасной деятельности любого экономического субъекта, включая малые и средние предприятия должна выступать стратегия. «Отсутствие стратегии лишает организацию целостности и устойчивости в ее развитии» [4]. Поэтому важно понимать ценность стратегического управления и развивать навыки его применения среди предпринимателей, чтобы повысить конкурентоспособность и стабильность малых и средних предприятий. При этом следует иметь в виду, что руководителям субъектов МСБ необходимо самостоятельно принимать решения по большинству аспектов ведения производственно-хозяйственной и финансовой деятельности, включая юридическое сопровождение, бухгалтерский учет, налогообложение, маркетинг, управление персоналом и др. [2].

Согласно статистическим данным вклад МСП в ВВП Российской Федерации составляет около 25%. Вместе с тем для сравнения в экономиках США, Японии, Италии, Великобритании, Франции и Канады доля МСП в ВВП находится в диапазоне от 50% до 55%. В израильской экономике сектор МСП генерирует около 62% ВВП, в китайской – 60%, в германской – 43%. В Узбекистане доля в ВВП малого и среднего бизнеса достигает отметки в 56,9%, в экономике Малайзии и Вьетнама – 39–40% [1]. В то время как в других странах МСБ играет ключевую роль в экономической динамике, создавая дополнительные рабочие места, способствуя инновациям, российский сектор МСБ сталкивается с рядом препятствий, включая административные барьеры, недостаточное финансирование и пониженный уровень предпринимательской культуры [14].

Вместе с тем потенциал развития предприятий МСБ в нашей стране остается весьма значительным. При создании благоприятных условий для развития МСБ его субъекты смогут стать значимым фактором социально-экономического развития, способствуя становлению экономики, основанной на знаниях, на современных информационных технологиях. При этом анализ опыта промышленно развитых стран позволяет сделать вывод о доминировании рынка услуг (более 60 %) над рынком товаров вследствие резкого повышения уровня «инновационности» национальных экономических систем и использования информационно-коммуникационных технологий [12].

МСБ функционально обслуживает рынки, которые либо не привлекательны для крупного бизнеса, либо крупный капитал не видит целесообразности вложений в соответствующие сферы деятельности, отрасли или сектора экономики. При этом МСБ имеет определенные особенности, связанные с принятием экономических и финансовых решений. Прежде всего, следует отметить особый характер регламентации деятельности субъектов МСБ со стороны государства, в частности, по вопросам финансового обеспечения и налогообложения. Государство со своей стороны реализует программы поддержки, в том числе финансовой, которые дают реальный шанс для развития МСБ. Кроме того, предусмотрены льготы в условиях налогообложения, что также является важным фактором повышения эффективности деятельности субъектов МСБ.

Также можно выделить особенность в управленческих решениях, принимаемых индивидуальным предпринимателем, по вопросам производства, накопления, инвестиций, которые определяются личными, социальными и экономическими целями. Среди других особенностей можно отметить высокую мобильность организаций МСБ, включающую в себя быстрый, практически моментальный, перевод ресурсов из одной рыночной ниши в другую, вплоть до перевода активов в другой регион, в другие отрасли или сектора экономики, либо даже в другие страны. Нельзя не отметить, что МСБ находится ближе всего к потребителю, поэтому обратная связь между собственниками бизнеса и клиентами непосредственная и наиболее быстрая, что позволяет субъектам МСБ практически мгновенно реагировать на любые изменения во вкусах, предпочтениях, других параметрах спроса на свою продукцию или услуги.

Таким образом, создание МСБ является относительно несложным, требует подготовки минимального пакета документов, а также позволяет использовать льготный формат налогообложения и возможности поддержки со стороны государства. МСБ не требует огромных затрат в сфере контроля и планирования деятельности, равно как и в плане организации и мотивации работников. Вместе с тем у МСБ в силу его масштаба и особенностей имеется существенный недостаток, который можно отнести и к особенностям: организациям МСБ в силу высоких рисков предпринимательской деятельности и относительно небольшого размера активов сложно привлекать дополнительное финансирование, особенно на стадии их становления. Кроме того, руководителям субъектов МСБ необходимо самостоятельно ориентироваться практически во всех вопросах ведения производственно-хозяйственной и финансовой деятельности, бухгалтерского учета, налогообложения и т.д., что требует высокого профессионализма и максимальной отдачи от предпринимателей.

Субъекты МСБ не могут в короткие сроки увеличить объемы производства товаров и услуг, например, в случае резкого роста спроса на продукцию. Субъекты МСБ крайне подвержены любым внешним шокам, например, влиянию изменений в законодательстве, экономических условиях ведения бизнеса, включая налогообложение, доступность финансовых и иных ресурсов. Субъекты МСБ не могут привлекать кредитные и инвестиционные ресурсы в экономике на таких же выгодных условиях, как крупные бизнес-структуры. Коммерческие банки больше нацелены на привлечение длинных денег из-за рубежа под небольшой процент и размещение этих средств под кредиты с более высокими процентами для населения с более высокой вероятностью возврата и меньшими рисками. Поэтому малый бизнес просто вынужден использовать альтернативные источники привлечения дополнительного финансирования, в том числе используя современные цифровые технологии, интернет, блокчейн технологии, краудфандинговые технологии. Кроме того, субъекты МСБ не могут активно участвовать в государственных закупках товаров и услуг, поскольку для этого необходимо соответствовать многим требованиям (лицензирование, внесение залога, наличия другой документации).

В условиях нарастающего санкционного противостояния и экономических ограничений, применяемых против Российской Федерации со стороны недружественных стран, значимость сектора МСБ в экономике становится еще более выраженной. Согласно данным Министерства экономического развития Российской Федерации, в 2023 году по сравнению с 2019 годом

вместе с увеличением количества субъектов МСБ растет их совокупный доход, а также доход в расчете на одного субъекта МСБ. Численность занятых в МСБ с учетом наемных работников выросла до почти 29 млн. человек, а самозанятых – до 6 млн. человек. Вместе с тем с учетом необходимости трансформации технологического ландшафта нашей страны важно обеспечивать переходу национальной экономической системы на инновационный путь дальнейшего развития. Сегодня уровень инновационной активности МСБ пока еще крайне низкий, при этом наиболее высокий уровень концентрации субъектов МСБ наблюдается в сфере услуг: в торговле, в страховании, в гостиничном бизнесе, в туризме и т.д.

В связи с изложенным можно обозначить наиболее острые проблемы развития малого и среднего бизнеса в Российской Федерации: постоянное отсутствие достаточного объема финансирования; нехватка высококвалифицированных кадровых ресурсов; отсутствие стремления к инновационным изменениям; ограниченные возможности внедрения современных управленческих технологий, в том числе IT-технологий, что становится ключевым фактором конкурентоспособности в условиях продолжающейся тотальной цифровизации экономики. При рассмотрении деятельности субъектов МСБ необходимо учитывать широкий спектр проблем, которые могут препятствовать эффективному использованию человеческих ресурсов. К ним, например, относятся объективные трудности в управлении и управляемости, сложности в разработке стратегии и определения миссии, а также не всегда оправданные управленческие решения в отношении персонала. Указанные проблемы могут быть обусловлены, в частности, недостаточной квалификацией и опытом руководителей организаций МСБ, а также отсутствием эффективной системы стимулирования труда [11].

Также следует обозначить наиболее существенные проблемы в сфере государственной поддержки субъектов МСБ: сложные процедуры и бюрократические сложности при получении поддержки со стороны государства; недостаток информации; высокая конкуренция; дополнительные условия и требования; ограниченные масштабы финансирования. На наш взгляд, следует также обращать внимание и на внутреннее состояние субъектов МСП, их философию и позиционирование ими своей деятельности, восприятие рынка и экономики в целом [6]. Как отмечалось ранее, субъекты МСБ могут оказывать значительное влияние на объем, структуру и качество ВВП, а также на общую экономическую динамику страны. При этом следует учитывать то, что для устойчивого и эффективного функционирования субъектов МСБ в стране должны быть созданы соответствующие условия. Основную роль в этом процессе может и должно играть государство как непосредственный участник модели кругооборота ресурсов, продуктов и доходов, в том числе путем осуществления финансовой поддержки (в том числе посредством предоставления субсидий и др.) и реализации фискальной функции (в том числе путем установления режима налогообложения и др.) [7].

Обращаясь как к российскому, так и зарубежному опыту прошлых лет, считаем необходимым подчеркнуть, что только при наличии устойчивой коллаборации крупного бизнеса со средним и малым предпринимательством появится реальная возможность достаточно быстро обеспечить технологический прорыв в промышленности, в том числе в тех сферах, в которых пока еще наблюдается серьезное отставание [15]. В этом контексте субъекты МСБ смогут положительно повлиять на реализацию стратегии импортозамещения, актуальную в условиях геополитической напряженности и санкционного давления со стороны «недружественных государств», обеспечивая тем самым национальную и экономическую безопасность и способствуя достижению национальных целей» [3]. В этом плане также важно учитывать риски, связанные с защитой национальных интересов и обеспечением экономической безопасности. «Существенным аспектом этого выступает снижение зависимости от внешних поставок ключевых категорий продукции, включая товары, работы и услуги» [13].

Представляется, что политика нашего государства также должна быть направлена на то, чтобы побудить молодых людей заниматься бизнесом. Это не только значительно сократит безработицу, но также повысит уровень жизни молодых семей, позволит реализовать предпринимательскую инициативу, создать поколение предпринимателей и сформировать

основу для развития «среднего класса» в нашем обществе как один из ключевых факторов его стабильного функционирования [9]. Бесспорно, для успешного развития предприятий сектора МСБ ключевую роль играет предпринимательский и инвестиционный климат как на уровне страны, так и в отдельно взятом регионе. Этот климат во многом зависит от эффективности оказанной поддержки, причем как со стороны федеральных, так и региональных и местных органов власти. При этом, как утверждают представители МСБ, «введение санкций и уход зарубежных организаций с нашего рынка открыли для них новые возможности, у многих из них появилась уверенность в своих силах, они уже сегодня реализуют свои планы, не ожидая поддержки, ищут новые направления деятельности. Именно представители малого и среднего бизнеса задают ориентир развития, а это уже очень важно для экономики страны и ее роста» [16].

В настоящее время эффективность управления, включая сферу МСП, все больше зависит от уровня развития и применения современных информационных технологий в процессе управления. Это приводит к трансформации традиционного менеджмента в цифровой менеджмент [5]. «Цифровая трансформация может быть определена как значительный организационный сдвиг, обусловленный внедрением и интеграцией цифровых технологий, которые кардинально изменяют привычные методы работы организаций» [8]. Цифровая трансформация создает новые возможности для более эффективного применения передовых технологий, что в свою очередь способствует повышению эффективности бизнес-процессов.

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие обобщающие положения и выводы. Скорости развития современной экономики, происходящие в ней структурные изменения, нарастающая конкуренция, а также глобальные тренды, например, такие, как цифровизация, диктуют бизнесу необходимость добиваться желаемых результатов в кратчайшие сроки. При этом в основу повышения эффективности малого и среднего бизнеса должно быть положено грамотное распределение экономических ресурсов, в том числе времени как специфического невозполнимого ресурса организации. Для более эффективного применения всех видов экономических ресурсов применяются различные инструменты и методы. Прежде всего, они сводятся к более эффективному управлению персоналом, к более совершенному контролю, к повышению производительности и снижению затрат при реализации различных бизнес-процессов, в особенности – за счет более внедрения и использования современных информационных технологий.

Соответственно, ключевыми направлениями развития МСБ, способными принести наиболее существенные результаты, можно признать следующие: повышение эффективности использования человеческих ресурсов; рост инновационной активности предпринимательских структур; цифровизация бизнес-процессов; совершенствование системы управления, включая реализацию стратегического управления. Все это, по нашему мнению, будет способствовать не только оптимизации всех видов затрат, но и обеспечению устойчивого роста бизнеса даже в условиях высокой неопределенности и подвижности внешней среды. При этом если исходить из тезиса о том, что МСБ является драйвером развития экономики, то ему необходимо оказывать всестороннюю поддержку, как на федеральном, так и на региональном и муниципальном уровнях. Осуществляя запуск в экономике крупных инфраструктурных проектов и промышленную ипотеку, реализуя льготные программы кредитования, можно таким образом более активно развивать приоритетные отрасли национальной экономики, в том числе посредством дальнейшего развертывания программы импортозамещения, и обеспечить тем самым процветание не только бизнеса, но и населения нашей страны в целом.

## Библиографический список

1. Артемьев Н. В., Маковецкий М. Ю., Пятина С. Г. Малый и средний бизнес как фактор развития национальной экономики Российской Федерации и обеспечения ее экономической безопасности // *Управленческий учет*. – 2023. – № 10. – С. 355–366.
2. Евтихов М. А. Место и роль малого и среднего бизнеса в современной экономике // *Экономика и бизнес: теория и практика*. – 2024. – № 6-1(112). – С. 136–138.
3. Лебедев А. А., Маковецкий М. Ю. Место и роль малого и среднего бизнеса в реализации стратегии импортозамещения // *Экономика и бизнес: теория и практика*. – 2024. – № 8 (114). – С. 141–144.
4. Маковецкая Е. Н., Маковецкий М. Ю., Остряков Д. Н. Стратегические направления управления деятельностью субъектов малого и среднего бизнеса в постпандемийный период // *Управленческий учет*. – 2022. – № 7-2. – С. 288–300.
5. Маковецкий М. Ю., Рячкин А. Ю. Современные тенденции развития экономики и управления в условиях цифровизации // Двадцать шестые апрельские экономические чтения: материалы всероссийской научно-практической конференции, Омск, 14 апреля 2020 года. Омск: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Омский филиал, 2020. – С. 132–138.
6. Маковецкий М. Ю., Череповецкий П. С. Проблемы и пути совершенствования государственной инвестиционной поддержки субъектов малого предпринимательства // *Омский научный вестник. Серия Общество. История. Современность*. – 2017. – № 4. – С. 73–77.
7. Маковецкий М. Ю. Теория функционирования рыночной экономики: учеб. пособие. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2004. – 128 с.
8. Марченко Д. А., Маковецкий М. Ю. Технологии управления человеческими ресурсами в цифровую эпоху // *Социально-экономические проблемы и перспективы развития трудовых отношений в инновационной экономике: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Омск, 26 апреля 2024 года*. – Омск: Омский государственный технический университет, 2024. – С. 57–65.
9. Донскова Л. И. Механизм повышения эффективности управления деятельностью субъектов малого и среднего предпринимательства: теоретические и прикладные аспекты / Н.В. Артемьев, А.Л. Баранников, Л.И. Донскова [и др.]. – Москва: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2022. – 218 с.
10. Биткова Л. А. Основы предпринимательской деятельности: учебник / Т.А. Шпилькина, Л.С. Артамонова, Л.А. Биткова [и др.]. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «КноРус», 2024. – 416 с.
11. Первалов А. Н. Проблемы и перспективы использования нематериальной мотивации персонала // *Экономика и бизнес: теория и практика*. – 2024. – № 5-2(111). – С. 89–92.
12. Маковецкий М. Ю. Управление экономикой развитых стран / Н.В. Артемьев, Г.З. Ахметова, М.Ю. Маковецкий [и др.]; Московский университет им. С.Ю. Витте. – Москва: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2021. – 147 с.
13. Маковецкий М. Ю. Устойчивое развитие Российской Федерации в условиях глобальных вызовов и угроз экономической безопасности: монография: в 3 ч. Ч. 1. Экономическая безопасность и устойчивое развитие отраслей и секторов российской экономики в условиях новой реальности / Н.В. Артемьев, А.Д. Петров, М.Ю. Маковецкий [и

др.]; под ред. Н.В. Артемьева, М.Ю. Маковецкого; Моск. ун-т им. С.Ю. Витте; каф. менеджмента. – Москва: изд. ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте», 2023.

14. Рибокене Е. В. Формирование механизмов устойчивого развития субъектов малого и среднего бизнеса: теоретические и прикладные аспекты / Г.З. Ахметова, Е.И. Балалова, Е.В. Рибокене [и др.]. – Москва: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2023.

15. Шпилькина Т. А. Технологическая трансформация в экономике и ее влияние на развитие современного предпринимательства // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 7 (113). – С. 229–233.

16. Шпилькина Т. А., Ковалев А. И. Малый и средний бизнес в экономике роста // XXX Апрельские экономические чтения: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Омск, 18 апреля 2024 года. – Омск: Омский государственный технический университет, 2024. – С. 117–121.

## МЕРЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ФИНАНСОВОЙ ПОДДЕРЖКИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРИМЕРЕ ТЮМЕНСКОЙ ОБЛАСТИ

Долиненко А. Ю.

Научный руководитель: Ковалев В. А.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Омский филиал, г. Омск, Россия, [anastasiadolinenko2@gmail.com](mailto:anastasiadolinenko2@gmail.com)

**Аннотация.** В статье рассматриваются основные меры государственной поддержки инновационной деятельности в Тюменской области. Анализируются различные формы финансовой поддержки, включая гранты на НИОКР, субсидии на создание опытного образца технологической инновации, высокотехнологичное производство.

**Ключевые слова:** инновации, инновационная деятельность, государственная поддержка, финансирование, Тюменская область.

## MEASURES OF STATE FINANCIAL SUPPORT FOR INNOVATION ACTIVITIES ON THE EXAMPLE OF THE TYUMEN REGION

Dolinenko A. Yu.

Scientific supervisor: Kovalev V. A.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk branch, Omsk, Russia, [anastasiadolinenko2@gmail.com](mailto:anastasiadolinenko2@gmail.com)

**Abstract.** The article discusses the main measures of state support for innovation in the Tyumen region. Various forms of financial support are analyzed, including R&D grants, subsidies for the creation of a prototype of technological innovation, and high-tech production.

**Keywords:** innovations, innovative activity, state support, financing, Tyumen region.

Инновационная деятельность является одним из ключевых факторов развития экономики и повышения её конкурентоспособности. В условиях глобализации и усиления конкуренции на мировых рынках государства активно разрабатывают и внедряют меры поддержки инноваций, направленные на стимулирование создания и внедрения новых технологий, продуктов и услуг.

Государство предоставляет гранты и субсидии на проведение научных исследований в приоритетных областях науки и техники. Это позволяет стимулировать научные исследования и разработки, направленные на создание новых технологий и продуктов.

Государство создаёт инфраструктуру, необходимую для развития инновационной деятельности. Это включает в себя создание технопарков, бизнес-инкубаторов, центров коллективного пользования оборудованием и других объектов инфраструктуры.

В данной статье рассмотрим основные формы государственной финансовой поддержки инновационной деятельности на примере конкретного региона — Тюменской области.

Прежде чем перейти к анализу мер финансовой поддержки инновационных компаний, рассмотрим понятие инновационной деятельности.

Все научные, технологические, организационные, финансовые и коммерческие действия, которые реально приводят к появлению инноваций или задуманы с этой целью, представляют собой инновационную деятельность [2, с. 9].

С точки зрения процессного подхода, инновационная деятельность представляет собой упорядоченную серию работ, в ходе которых новшество превращается в продукт и выводится на рынок для коммерческого использования [2, с. 10].

В настоящее время значительное влияние на показатели инновационной активности Тюменской области оказывает сложившаяся в ней система государственной поддержки инновационной деятельности. Следует отметить, что Тюменская область занимает 12 место в Национальном рейтинге научно-технологического развития субъектов Российской Федерации по данным 2022 года, что в целом позволяет говорить об эффективности действующих мер поддержки научно-технологической и инновационной деятельности в регионе.

В Тюменской области за разработку и реализацию единой инновационной политики отвечает Департамент инвестиционной политики и государственной поддержки предпринимательства.

Инфраструктурные центры государственной поддержки Тюменской области представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Инфраструктурные центры государственной поддержки Тюменской области

На 1 января 2024 года в бизнес-инкубаторе Тюменского Технопарка поддержку получают 65 инновационных проектов.

С информацией об этих проектах можно ознакомиться на сайте Тюменского Технопарка — [www.tyumen-technopark.ru](http://www.tyumen-technopark.ru).

Основной профиль научных изысканий проектов формируется отраслью информационных технологий, нефтегазосервисом, приборостроением, также существуют разработки в сфере новых строительных технологий и материалов, АПК, медицины и биотехнологий.

С момента, как Тюменский Технопарк стал региональным оператором «Сколково», 53 компании стали участниками этого проекта. В 2023 году к ним присоединились ещё 10 компаний.

Квалифицированные резиденты могут пользоваться сервисами «Сколково»: взаимодействовать с промышленными компаниями, получать услуги Центра интеллектуальной собственности, пользоваться центрами коллективного пользования, участвовать в менторских и акселерационных программах, PR-программах. Они также получают налоговые льготы и гранты от Фонда «Сколково». За время работы Фонда 22 компании — участника «Сколково» из Тюменской области привлекли более 100 млн рублей в виде грантов на развитие своих проектов.

Формой государственной поддержки является финансирование инновационных проектов и компаний, которое может осуществляться через предоставление грантов, субсидий, налоговых льгот и других форм финансовой помощи. Гранты и субсидии могут предоставляться на конкурсной основе, что способствует отбору наиболее перспективных проектов. Налоговые льготы могут включать снижение ставок налогов на прибыль, имущество и другие налоги для инновационных компаний.

Финансирование может быть направлено на различные стадии инновационного процесса: от фундаментальных исследований до коммерциализации результатов. Например, государственные фонды могут предоставлять гранты на проведение научных исследований, а банки — кредиты на внедрение новых технологий.

Тюменская область активно поддерживает инновационную деятельность через различные программы и проекты. В регионе действуют гранты и субсидии для стартапов и малых предприятий, занимающихся разработкой и внедрением новых технологий. Кроме того, Правительство Тюменской области предоставляет налоговые льготы для инновационных компаний, что стимулирует их развитие и рост.

В Тюменской области поддержка инновационной деятельности осуществляется через предоставление грантов и субсидий в рамках государственной программы «Развитие малого и среднего предпринимательства и научно-инновационной сферы», утверждённой постановлением Правительства Тюменской области от 14.12.2018 № 511-п. Эта программа предоставляет финансовую помощь субъектам малого и среднего бизнеса, занимающимся инновационной деятельностью, в виде субсидий и грантов по следующим направлениям:

1) предоставление субсидий субъектам малого и среднего предпринимательства Тюменской области, осуществляющим инновационную деятельность, на создание и проведение испытаний опытного образца технологической инновации.

Условия и порядок предоставления данного вида субсидии регулируются постановлением Правительства Тюменской области от 01.04.2008 № 97-п.

Данный вид субсидии покрывает до 70% стоимости инновационного проекта по рассчитанной смете.

Критерии отбора инновационных проектов на предоставления грантов на НИОКР представлены на рисунке 2.

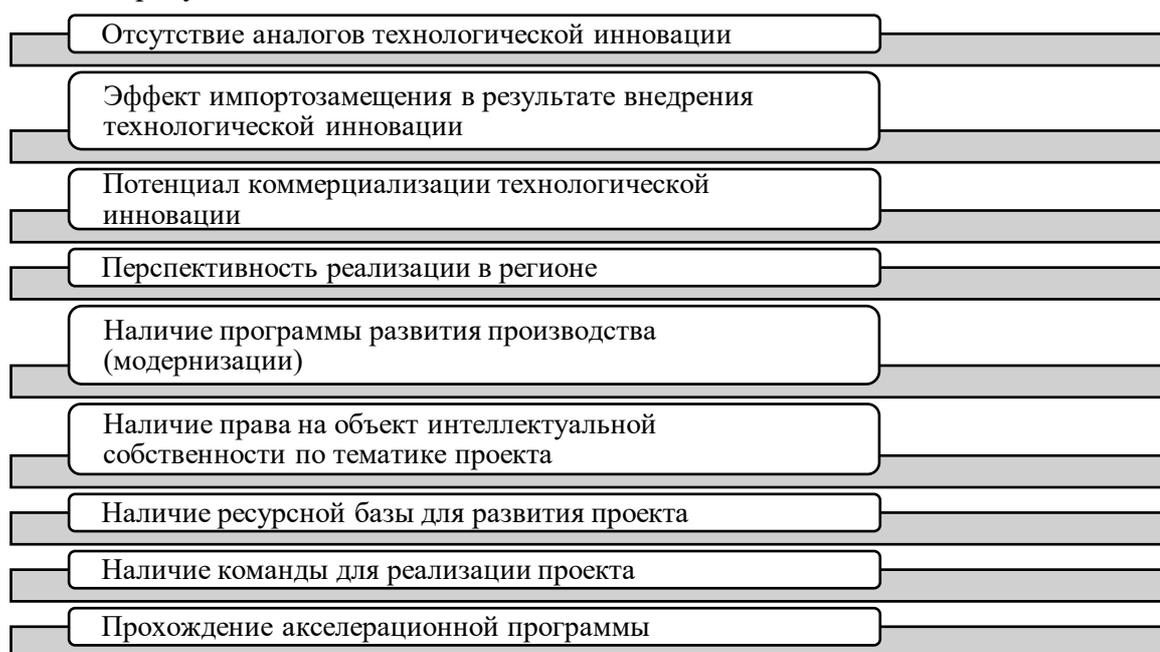


Рис. 2. Критерии отбора инновационного проекта на создание и проведение испытаний опытного образца технологической инновации

2) предоставления грантов на выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в целях реализации инновационных проектов, обладающих потенциалом коммерциализации.

Условия и порядок предоставления гранта регулируются постановлением Правительства Тюменской области 23.03.2015 № 101-п. Сумма гранта не может превышать 30 млн. рублей. Однако особенностью предоставления данного гранта является обязательное наличие временного научного коллектива (от одного и более человек), состоящий из непосредственно участвующих в выполнении НИОКР, научная квалификация которого должна быть подтверждена наличием ученой степени не меньше чем у 10% его членов.

Критерии оценки инновационного проекта в рамках данного постановления представлены на рисунке 3.

3) предоставление субсидий на реализацию инновационных проектов, получивших поддержку ФГБУ «Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере» по программе «Старт», целью которой является создание новых и поддержка существующих малых инновационных предприятий, стремящихся разработать и освоить производство нового товара, изделия, технологии или услуги с использованием результатов собственных научно-технологических и технологических исследований, находящихся на начальной стадии развития и имеющих значительный потенциал коммерциализации.

Условия и порядок предоставления субсидии регулируются постановлением Правительства Тюменской области постановление Правительства Тюменской области от 24.12.2012 № 555-п;



Рис. 3. Критерии отбора инновационного проекта на предоставление гранта на выполнение НИОКР в целях реализации инновационных проектов, обладающих потенциалом коммерциализации

4) предоставление субсидий субъектам деятельности в сфере промышленности, управляющим компаниям индустриальных (промышленных) парков на выполнение научно-исследовательских работ, опытно-конструкторских и технологических работ для реализации комплексных проектов по созданию высокотехнологичного производства.

Условия и порядок предоставления субсидии регулируются постановлением Правительства Тюменской области постановление Правительства Тюменской области от 07.05.2007 № 105-п (приложение № 3).

Следует отметить, что в рамках вышеуказанных постановлений получить поддержку могут только субъекты малого и среднего предпринимательства Тюменской области, инновационные проекты которых включены в реестр инновационных проектов в Тюменской области. Данный реестр формируется в соответствии с распоряжением Правительства Тюменской области от 21.11.2016 № 1355-рп «Об утверждении порядка формирования реестра инновационных проектов в Тюменской области». Категории отнесения инициаторов инновационных проектов представлены на рисунке 4.

Реестр инновационных проектов Тюменской области представляет собой перечень инновационных проектов и научно-технических разработок (НИОКР), реализуемых или планируемых к реализации в Тюменской области;

Итак, социально-экономическое развитие региона и страны в целом во многом определяется объёмами и направлениями финансирования, которые разрабатываются и утверждаются в виде государственных программ и национальных проектов [1, с. 33].

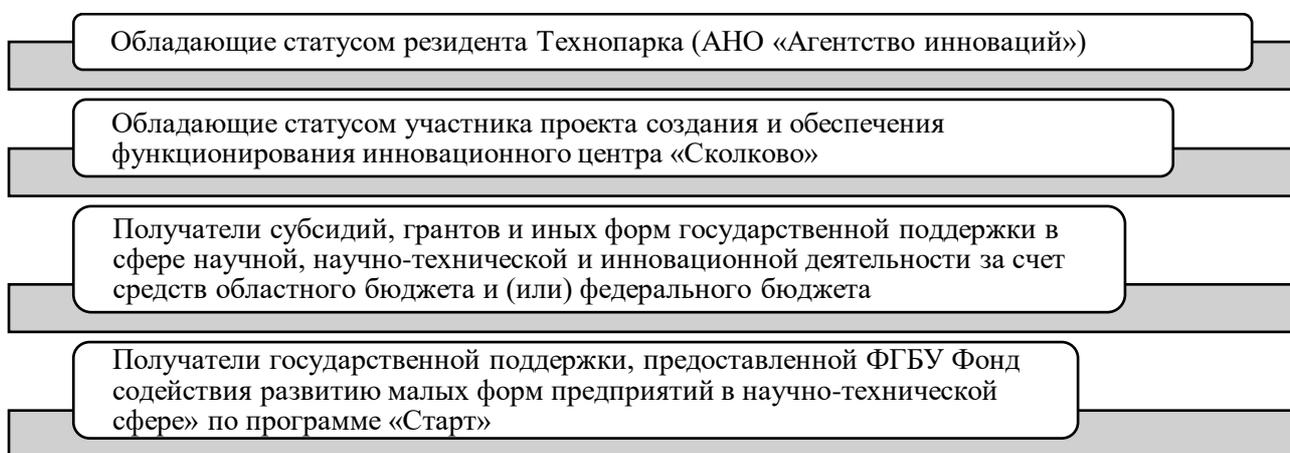


Рис. 4. Категории отнесения инициаторов инновационных проектов на момент внесения в Реестр инновационных проектов

Анализ результатов реализации государственной программы «Развитие малого и среднего предпринимательства и научно-инновационной сферы» показывает, что достигнутые в ее рамках показатели способствуют развитию инновационной деятельности в регионе. Так, за последние годы в Тюменской области увеличилось количество инновационных проектов, получивших государственную поддержку. Кроме того, наблюдается рост числа малых и средних предприятий, занимающихся инновационной деятельностью.

Важными шагами для усовершенствования государственного регулирования инновационной деятельности будут являться:

- перевод инструментов государственной поддержки в цифровой формат;
- создание системы больших данных для формирования аналитики по субъектам бизнеса;
- разработка механизмов выявления «быстрорастущих компаний» на ранних стадиях;
- транслирование принципов проектного управления на все подразделения Департамента и подведомственные учреждения.

Ограничения, препятствующие развитию бизнес-среды:

1. Ограниченное предложение промышленных площадей под размещение производств;
2. Низкая производительность труда на фоне низкой автоматизации процессов;
3. Дефицит кадров;

4. Зависимость от иностранного лабораторного и обрабатывающего оборудования, комплектующих;
5. Отсутствие общедоступной испытательной инфраструктуры;
6. Низкий уровень затрат на исследования и разработки (в 2022 году 1,27% к ВРП, что является самым высоким показателем в УрФО. Однако для прорывного роста научной сферы региона требуется увеличение. Аналогичные показатели в иных регионах: Москва 1,81%, Санкт-Петербург 1,45%, Нижегородская область 4,4%, Новосибирская область 1,76%, Томская область 2,19 %).

Перспективными инструментами развития бизнеса-среды могут являться

1. Расширение мер поддержки приобретения роботизированного оборудования и автоматических линий производства;
2. Создание уникального предложения для RnD-компаний (в т.ч. создание особых экономических зон);
3. Расширение парка промышленных площадей с высокой степенью готовности к эксплуатации (индустриальные парки типа «brownfield»);
4. Развитие технологий в области разведки и добычи углеводородов (в т.ч. с привлечением опорных ВУЗов региона);
5. Создание в регионе центра компетенций по ремонту и обслуживанию иностранного нефтегазового оборудования (на базе одного из планируемых к созданию индустриальных парков);
6. Развитие технологий в области переработки углеводородов высоких переделов с различными направлениями применения, в т.ч. отличными от нефтегазового (пример: кормовой белок, сырье для легкой промышленности и другие) с привлечением индустриального партнера в лице СИБУР;
7. Развитие технологий производства новых строительных материалов и комплектующих, необходимых в ходе строительного процесса (пример: запасные части для лифтового хозяйства) с привлечением застройщиков для формирования консолидированного заказа;
8. Развитие технологий по переработке сельскохозяйственных культур глубоких переделов.

Таким образом, государственная финансовая поддержка инновационной деятельности является важным фактором развития инновационной экономики в Тюменской области. Реализация государственных программ и национальных проектов способствует созданию благоприятных условий для развития инноваций, что в свою очередь способствует повышению конкурентоспособности региона и улучшению качества жизни населения.

#### **Библиографический список**

1. Датиева А. А., Инновационное развитие российской экономики: состояние и анализ мер государственной поддержки : монография / А. А. Датиева. — Москва : Русайнс, 2024. — 72 с. — ISBN 978-5-466-07816-9. — URL: <https://book.ru/book/955621> (дата обращения: 01.12.2024). — Текст : электронный.
2. Хусаинов М. К. Организация и финансирование инновационной деятельности : учебное пособие / М. К. Хусаинов, О. Н. Владимирова, А. Т. Петрова [и др.] ; под. ред. М. К. Хусаинова. - Москва : Финансы и Статистика, 2021. - 264 с. - ISBN 978-5-00184-032-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1489577> (дата обращения: 01.12.2024). — Режим доступа: по подписке.

## ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ КОМПЛЕКСНОЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Долиненко А. Ю.**

Научный руководитель: Ковалев В. А.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,  
[anastasiadolinenko2@gmail.ru](mailto:anastasiadolinenko2@gmail.ru)*

**Аннотация.** В статье рассматриваются понятие «комплексная государственная поддержка», процесс и условия построения в регионе комплексной государственной поддержки бизнеса, наличие отраслевых институтов в этой системе, ограничения существующих инфраструктурных центров государственной поддержки, преимущества модели комплексной государственной поддержки, а также даны рекомендации по ее выстраиванию.

**Ключевые слова:** *комплексная государственная поддержка, регион, бизнес, инфраструктурные центры, промышленный парк, бизнес-инкубатор, технопарк.*

## THE PRACTICE OF APPLYING COMPREHENSIVE STATE SUPPORT IN THE RUSSIAN FEDERATION

**Dolinenko A. Yu.**

Scientific supervisor: Kovalev V. A.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,  
[anastasiadolinenko2@gmail.ru](mailto:anastasiadolinenko2@gmail.ru)*

**Abstract.** The article examines the concept of «integrated state support», the process and conditions for building integrated state support for business in the region, the presence of sectoral institutions in this system, the limitations of existing infrastructure centers of state support, the advantages of the integrated state support model, and also provides recommendations on how to build it.

**Keywords:** *comprehensive government support, region, business, infrastructure centers, industrial park, business incubator, technopark.*

Идея о том, что государственная поддержка должна являться драйвером развития бизнеса в регионах, а не просто закрывать точечные вопросы предприятий обсуждается с 2019 года. Смысл понятия «комплексная государственная поддержка» заключается в том, что в регионе с учетом его специфики, должен быть подобран набор мер поддержки, получая которые бизнес может совершить путь развития от идеи до уровня крупной корпорации.

Но несмотря на многообразие инфраструктурных центров поддержки, «экосистема» комплексной государственной поддержки не выстроена не в одном из регионов России в полной мере и потенциал этого направления еще остается не до конца раскрытым. Безусловно есть успешные примеры, когда государственная поддержка помогает развиваться в регионах игрокам бизнеса, но зачастую это носит точечный характер, требует крайне высокой инициативности команды проекта, значительной концентрации усилий со стороны аппарата управления региона и благоприятных внешних факторов таких как наличие крупного заказа или уход с рынка другого значимого игрока.

Единой методики выстраивания в регионах комплексной государственной поддержки не существует и по сей день.

Как выстроить в регионе комплексную государственную поддержку бизнеса, какие условия следует учесть, какие отраслевые институты должны быть задействованы в этой системе – это вопросы, которые будут рассмотрены в данной научной статье.

Впервые вопрос комплексной государственной поддержки был озвучен Министерством экономического развития Российской Федерации в 2019 году. Именно тогда в рамках взаимодействия с регионами был выдвинут тезис что государственная поддержка должна быть не точечной, а служить для поступательного развития регионального бизнеса в различных направлениях (формирование новой интеллектуальной собственности, развитие кадрового потенциала, приобретение / обновление материальной базы, совершенствование подходов управления).

По состоянию на 2015–2020 гг., согласно приказу Министерства экономического развития Российской Федерации № 167 от 25 марта 2015 г., в Российской Федерации действовал ряд инфраструктурных центров государственной поддержки:

- Микрофинансовые организации (используют денежные средства, полученные из бюджета для предоставления микрозаймов субъектам малого или среднего предпринимательства);

- Центры поддержки предпринимательства (консультационные услуги по вопросам финансового планирования, патентно-лицензионного сопровождения, правового обеспечения, информационного сопровождения, получения кредитных или финансовых ресурсов);

- Центры экспорта (консультационная поддержка по вопросам экспортной деятельности, услуги по продвижению экспортных предложений предпринимателей (перевод коммерческих предложений, модернизация сайтов), содействие участию в бизнес-миссиях и международных конгрессно-выставочных мероприятиях);

- Региональные интеграционные центры (содействие вовлечению в международное деловое, технологическое и научно-исследовательское сотрудничество, поиск деловых партнеров);

- Центры инноваций социальной сферы (продвижение и поддержка социальных предпринимателей, консультирование по вопросам, связанным с проведением обучающих мероприятий, оценки проектов, разработки маркетинговых стратегий, работы с средствами массовой информации);

- Региональные центры инжиниринга (услуги инжинирингового характера для производственных предприятий на условиях софинансирования со стороны бюджетной системы РФ);

- Центры прототипирования (услуги создания 3d-моделей, чертежей, 3d-печати, вакуумного литья, механической обработки материалов);

- Центры сертификации (услуги по проведению испытаний, сертификации);

- Центры кластерного развития (формирование и развитие кластеров внутри регионов, предоставление услуг участникам кластеров);

- Промышленные парки (предоставление в аренду и (или) продажу в собственность земельных участков, предназначенных для размещения резидентов);

- Бизнес-инкубаторы (консультационные услуги по развитию и продвижению проектов, начиная со стадии микро-бизнеса);

- Технопарки (предоставление офисных помещений, лабораторий, земельных участков для предпринимателей в сфере высоких технологий).

Несмотря на многообразие центров инфраструктуры государственной поддержки, существующая система имела ряд ограничений:

- Центры были разрознены, зачастую создавались на базе различных учреждений с разной организационно-правовой формой. Разобраться в их многообразии представителям бизнеса было проблематично;

- Каждый центр формировал собственную стратегию развития, не согласовывая и не взаимосвязывая ее со стратегией развития других центров в результате чего получалась еще большая рассинхронизация работы;

- Отсутствовали базы данных позволяющие понять какому субъекту бизнеса какая государственная поддержка оказывалась, в какие периоды и какой эффект она обеспечила;

- Отсутствовало единое целеполагание ради чего поддержка оказывается в принципе, целью было оказание поддержки как таковое для выполнения показателей.

26 марта 2021г. на смену приказу № 167 Министерством экономического развития Российской Федерации был принят приказ № 142, регламентирующий деятельность вышеперечисленных центров, но имеющий два ключевых нововведения:

- Центры региона должны были быть объединены в рамках единого регионального оператора «Мой бизнес», создаваемого в каждом регионе;

- Был применен термин «Комплексная услуга», определяющий, что услуги должны оказываться в адрес субъектов предпринимательства не точечно, а в виде пакета взаимосвязанных услуг. Пакет услуг может формироваться из взаимосвязанных услуг одного центра или взаимосвязанных услуг различных центров. Например, в регионе зарегистрировано и осуществляет свою деятельность предприятие, заинтересованное в выходе на экспорт в Узбекистан. Для осуществления этой цели предприятию нужно получить комплексную услугу, которая может состоять из:

- Маркетингового исследования рынка средней Узбекистана (окажет Центр инжиниринга);

- Получения международного патента на продукцию (окажет Центр инжиниринга или Центр сертификации);

- Прохождения международной сертификации (окажет Центр инжиниринга или Центр сертификации);

- Организации бизнес-миссии в Узбекистан и поиска деловых партнеров (окажет Центр экспорта или Региональный интеграционный центр).

Принятые поправки позволили существенно увеличить эффективность государственной поддержки, в частности:

- Все центры региона были связаны в рамках единого регионального оператора и были осведомлены о мерах поддержки друг друга, следовательно, могли согласовывать между собой сложносоставные пакеты услуг;

- Появилась возможность сбора аналитики на территории региона для последующего анализа эффективности оказываемой поддержки;

- Стало возможным обрабатывать запросы предприятий, решение которых ранее было неочевидно ввиду необходимости объединения усилий различных центров.

Безусловно принятые поправки на являлись ключом к выстраиванию полного контура комплексной государственной поддержки в регионах, остались некоторые ограничения:

- Пакеты услуг сложно было планировать заранее. Как правило каждый центр формирует усредненный пакет и далее при поступлении обращения от предпринимателя начинает его кастомизировать. Кастомизация может требовать длительного пересогласования сметы (до 3-4 месяцев) сначала на региональном, а потом на федеральном уровнях;

- Между центрами началась внутренняя конкуренция за выполнение показателя «количество оказанных комплексных услуг». Как правило показатель засчитывался тому, у кого услуга была более емкая по стоимости, либо же тому чья услуга оказывалась первой;

- Если предприниматель хотел получить не связанные между собой услуги, но в равной степени необходимые - был вынужден выбирать за какой услугой ему обратиться в текущем году;

- Услуги в рамках одного пакета могли требовать последовательного оказания, что не всегда укладывалось в отчетный период;

- В рамках регионов помимо центров, относящихся к «Моему бизнесу», были представлены центры, не входящие в данную систему и, следовательно, функционирующие обособлено (Центры компетенций в сфере производительности труда, Региональные Фонды развития промышленности, Инвестиционные агентства, Научно-образовательные центры мирового уровня, Университетские стартап-студии и другие).

Таким образом, нельзя сказать, что было осуществлено полное формирование уникальной модели комплексной государственной поддержки, которая может применена для всех регионов России. Кроме того, следует учитывать еще 2 фактора:

1) В различных регионах, в силу специфики, отличается структура подчинения и набор инфраструктурных центров государственной поддержки, а также точки входа в систему государственной поддержки. Например, в Тюменской области отраслевым органом власти для инфраструктуры государственной поддержки является Департамент инвестиционной политики и государственной поддержки предпринимательства Тюменской области. Соответственно фокус работы центров поддержки сделан на работу с потенциальными или действующими инвесторами. Наиболее частой точкой входа в систему государственной поддержки является Фонд «Инвестиционное агентство Тюменской области» на базе которого создан «Мой бизнес». В соседней с Тюменской, Омской области отраслевым органом власти является Министерство промышленности и научно-технологического развития Омской области. Фокус делается на развитие технологической составляющей. Центральным звеном и наиболее частой точкой входа в систему государственной поддержки является Фонд «Развития промышленности» или Центр кластерного развития.

2) Между регионами могут отличаться подходы к формированию условий предоставления государственной поддержки. В Тюменской области преобладают формы поддержки на основе софинансирования из бюджетной системы (компенсация первого платежа по договору лизинга, субсидии на создание опытных образцов, софинансирование инжиниринговых услуг, налоговые льготы и другие) – не возвратные денежные средства. В соседней с Тюменской областью Республике Башкортостан государственная поддержка построена на предоставлении «дешевых», но возвратных денег (льготные займы, субсидирование кредитной ставки).

Таким образом вопрос внедрения комплексной государственной поддержки остается по-прежнему актуальным и не имеет единой модели решения. При этом модель комплексной государственной поддержки имеет ряд существенных преимуществ:

- Позволяет выявить каких мер поддержки в регионе не хватает;
- Создает условия для последовательного развития предпринимательства. Для каждого представителя бизнеса возможно выстраивание многолетней индивидуальной траектории развития;
- Позволяет расходовать денежные средства более рационально, а государственную поддержку распределять между представителями бизнес-сообщества более эффективно;
- Дает возможность собирать аналитику и выявлять лучшие практики по поддержке бизнеса;
- Позволяет более гибко подстроить систему государственной поддержки бизнеса под специфику деятельности региона.

Итак, возникает вопрос как действовать в ситуации, когда вопрос внедрения комплексной государственной поддержки актуален, а единый механизм внедрения не разработан. Для внедрения в регионе модели комплексной государственной поддержки целесообразным будет выполнить следующие действия:

- 1) Проанализировать специфику деятельности региона и выявить приоритетные направления развития;
- 2) Определить какие заделы уже созданы для благоприятного развития бизнес-среды и какие существуют ограничения;
- 3) Сформировать перечень уже имеющихся в регионе инфраструктурных центров поддержки;
- 4) Сформировать матрицу имеющихся в регионе инструментов государственной поддержки;
- 5) Проанализировать перспективные инструменты для развития бизнеса-среды;
- 6) Внедрить в командах, задействованных в оказании комплексной государственной поддержки принципы проектного управления. Данный шаг необходим исходя из следующих

доводов: переход от точечной к комплексной государственной поддержке требуется для решения масштабных задач, таких как: создание в регионе крупных игроков бизнеса или привлечение и реализация значимого инвестиционного проекта. Эти примеры задач имеют общие характеристики: 1) Наличие ожидаемого результата, который можно подробно сформулировать; 2) Ограниченность в сроках и ресурсах; 3) Необходимость концентрации усилий нескольких сторон для достижения ожидаемого результата. Все эти 3 характеристики соответствуют принципам проектного управления, ведь дословно термин «Проект» звучит следующим образом: «Проект – уникальное, временное, мультидисциплинарное и организованное усилие, направленное на получение согласованного конечного результата в рамках predetermined требований и ограничений». Зачастую в органах власти и подведомственных учреждениях сотрудники осведомлены о том, что существует проектный подход к управлению проектами, но на практике его не применяют. Объясняется это отсутствием необходимых практических компетенций, высокой концентрацией точечных задач, значительным уровнем нагрузки на сотрудников.

### **Библиографический список**

1. Вайтенков Я. В. Управление рисками инновационно-инвестиционных проектов : монография / Я. В. Вайтенков, А. В. Тебекин, П. А. Тебекин, Г. Л. Толкаченко. — Москва : Русайнс, 2020. — 234 с. — ISBN 978-5-4365-2101-5. — URL: <https://book.ru/book/934892> (дата обращения: 01.12.2024). — Текст : электронный.
2. Дорошенко М. Н. Управление проектами : учебник / М. Н. Дорошенко. — Москва : КноРус, 2024. — 116 с. — ISBN 978-5-406-13232-6. — URL: <https://book.ru/book/954403> (дата обращения: 01.12.2024). — Текст : электронный.

## ВОЗМОЖНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ БЛОКЧЕЙН В ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ЗАКУПКИ НА ТЕРРИТОРИИ РОССИИ

**Жигачев К. Ю.**

Научный руководитель: Ковалев В. А.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,*  
[k.zhigachev@yandex.ru](mailto:k.zhigachev@yandex.ru)

**Аннотация.** В статье анализируется возможность внедрения инструментов на технологии блокчейн в государственные закупки Российской Федерации. Целью работы является статьи рассмотреть возможности, которые могут быть открыты при внедрении технологии блокчейн при проведении государственных закупок в Российской Федерации, а также сформировать актуальное состояние внедрения данного инструмента в России. Автор статьи пришел к выводу: внедрение технологии блокчейн в госзакупки имеет очевидные преимущества, но и недостатки, на которые необходимо обращать особое внимание.

**Ключевые слова:** *цифровизация, блокчейн, смарт-контракт, умный контракт, государственные закупки.*

## THE POSSIBILITIES OF INTRODUCING BLOCKCHAIN TECHNOLOGY INTO PUBLIC PROCUREMENT IN RUSSIA

**Zhigachev K. Yu.**

Scientific supervisor: Kovalev V. A.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,*  
[k.zhigachev@yandex.ru](mailto:k.zhigachev@yandex.ru)

**Abstract.** The article analyzes the possibility of introducing blockchain technology tools into public procurement in the Russian Federation. The purpose of the work is to consider the possibilities that can be opened when implementing blockchain technology in public procurement in the Russian Federation, as well as to form the current state of implementation of this tool in Russia. The author of the article came to the conclusion: the introduction of blockchain technology in public procurement has obvious advantages, but also disadvantages that need to be paid special attention to.

**Keywords:** *digitalization, blockchain, smart contract, public procurement.*

В настоящее время в нашу жизнь внедряется все больше различных цифровых технологий, сервисов и площадок, которые во многом помогают упрощать решение различных жизненных ситуаций. В этой части государственный сектор и государственное управление не исключение. Уже многие годы идет глобальная цифровизация государственного управления по всему миру. Нельзя сказать, что этот процесс находится на одинаковом высоком уровне – каждая отдельная страна развивает так называемое «электронное правительство» своим путем, в том числе обращая внимание на опыт других государств.

В Российской Федерации элементы электронного правительства активно развиваются и на постоянной основе внедряются новые элементы. Развитием электронного правительства занимается Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации совместно с другими участниками и заинтересованными сторонами.

В последнее время наблюдается рост интереса к такой технологии как блокчейн – технологии, которая появилась «не вчера», но свое активное распространение начала в различных областях в наше время. Предполагается, что данная технология произведет большой

прорыв в цифровом мире – которая позволит сократить количество ошибок, а, соответственно, исключит человеческий фактор, исключит возможность вмешательства в те или иные операции и действия извне, а также в целом позволит более активно развиваться экономики всех стран. Блокчейн является распределительной базой, которая децентрализована и способна поддерживать пополняющийся список записей с информацией и способна предотвратить подмену или пересмотр данных, в том числе участниками, у которых есть доступ к закрытым хранилищам данных [2, с. 7].

В том числе на технологию блокчейн обратили внимание и государственные органы, которые постепенно начали ее внедрять в государственное управление и оказание государственных услуг.

Цель данной научной статьи рассмотреть возможности, которые могут быть открыты при внедрении технологии блокчейн при проведении государственных закупок в Российской Федерации, а также сформировать актуальное состояние внедрения данного инструмента в нашей стране.

Стоит более подробно остановиться на понятии «блокчейн» и что оно собой представляет. У данного термина достаточно много вариаций, приведем одну из них.

Блокчейн – это распределительная система, база данных или сеть, содержащая в себе информацию о всех транзакциях, которые были проведены участниками данной системы. Данная технология позволяет хранить информацию в виде «цепочки блоков», где записано определенное количество транзакций в каждом из них. Также стоит отметить, что важно обратить внимание на такое понятие как «распределенность» – именно благодаря ему все данные не хранятся в одном месте или у одного участника, а находятся одновременно у всех участников [2, с. 7].

Особая ценность при использовании в государственном управлении – это надежность хранения информации и данных, при такой технологии нет возможность изменить, удалить или незаконным образом получить эту информацию, а также подменить ее. Именно поэтому технология блокчейн может использоваться во многих сферах государственного управления – электронное голосование на выборах, отслеживание бюджетных процессов, управление социальными льготами, цифровыми реестрами собственности, государственными закупками [2, с. 7].

Подробнее остановимся на применении технологии блокчейн при осуществлении процедуры государственных закупок, в частности на внедрении на территории Российской Федерации.

Начнем с того, что государственные закупки – это весомая часть расходов в бюджете любой страны. И большую роль играет реализация задачи по достижению максимальной эффективности расходования данной статьи бюджета – минимизация рисков по неисполнению, нарушению сроков и условий, а также соблюдению параметров, установленных в государственных закупках. Для достижения этой задачи необходимо стремиться к созданию прозрачной, децентрализованной и защищенной от внешнего вмешательства извне системы, которая сделает процедуру проведения государственных закупок для государства удобной и эффективной. Реализация данных параметров возможна при внедрении и применении технологии блокчейн и, в частности, смарт-контрактов. Это позволит сократить время необходимое на обработку документов, снизить риск коррупционных деяний, снизить количество посредников при заключении контрактов.

Рассмотрим подробнее понятие «смарт-контракт». Смарт-контракт или умный контракт – «это электронный алгоритм, облегчающий или даже автоматизирующий процесс заключения и исполнения договоров. Основная идея смарт-контрактов – это добиться такой ситуации, при которой все стороны контракта одинаково трактовали соглашение, которое они заключают в рамках контракта. Механизм смарт-контрактов работает на технологиях блокчейна, что дает таким документам все преимущества данного инструмента. Несомненный плюс использования умных контрактов – это не только содержание основной информации об условиях контракта, но и автоматическое обеспечение выполнения всех условий данного документа. В том числе

такие контракты позволяют исключить посредников при обмене активами и переводом ресурсов [2, с. 17-18].

Стоит отметить, что смарт-контракты могут незначительно отличаться в зависимости от степени автоматизации:

- полностью автоматизированные;
- с копией на бумажном носителе;
- преимущественно на бумажном носителе, но часть пунктов оформлена в программный код.

Последние два пункта могут быть полезными в области внедрения и применения смарт-контрактов для проведения государственных контрактов на территории Российской Федерации – так как на первых этапах полностью отказаться от бумажных носителей будет затруднительно.

Отдельно стоит уточнить, что в целом по миру в настоящее время смарт-контракты используются преимущественно по третьему приведенному виду – когда автоматизированы лишь отдельные части соглашения – например, перевод денежных средств [2, с. 19].

Выделим явные преимущества для использования умных контрактов:

- автономность (необходимость в посредниках отсутствует);
- это надежно и безопасно (данные хранятся в зашифрованном виде);
- безопасность (гарантируют математические законы, что делает маловероятным атаки хакеров, а также подмену информации в прошедшем);
- экономия и скорость;
- точность (в связи с автоматизацией меньше вероятность появления ошибок) [2, с. 19-20].

В Российской Федерации применение технологии блокчейн при проведении государственных закупок практически не развита. В целом применение технологии блокчейн в государственном управлении России находится еще на начальном этапе, однако стоит отметить, что органы власти делают акцент на том, что подобная технология будет применяться все больше.

Основным законодательным актом регулирования государственных закупок является Федеральный закон от 05.04.2013 № 44 «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», который в настоящий момент не затрагивается вопрос использования технологии блокчейн при проведении данных процедур [1]. Присутствуют отдельные элементы электронного контроля и автоматизации, но без указания технологий, которые для этого используются. Стоит отметить государственную информационную систему «Независимый регистратор», фиксирующую действия участников торгов на электронных торговых площадках при участии в закупках, и используемая в рамках закупок по 44-ФЗ и 223-ФЗ на федеральных площадках [4]. В 2019 году данную систему передали Федеральному казначейству РФ и сообщили, что «Независимый регистратор» перенесут на новую технологическую платформу, и в том числе внедрят технологию блокчейн [7]. Однако после этого, обновленной информации о процессе внедрения данной технологии не появлялось. Но по описанию действия и функционирования данной системы можно сделать предположение, что как минимум частично технология блокчейн была применена и внедрена. Например, система позволяет записывать информацию о действиях участников торгов, а также фиксировать события информационного воздействия [4].

Развитием технологий цифровизации в России, в том числе внедрение технологии блокчейн, активно занимается Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций в рамках следующих направлений деятельности:

- Информационное государство;
- Цифровизация субъектов РФ;
- Электронное правительство;
- Цифровая экономика РФ [5].

Можно предположить, что разработка внедрения и использования технологии блокчейн в различных аспектах будет вестись в рамках нового национального проекта России «Экономика данных и цифровая трансформация государства», который будет запущен с 2025 года [3].

В пользу применения и внедрения в государственные закупки технологии блокчейн говорят отчеты Счетной палаты Российской Федерации. На протяжении последних лет выявляются постоянные нарушения в сфере госзакупок. Так, по итогам 2022 года по результатам аудиторских проверок было выявлено 641 нарушение при осуществлении государственных закупок с целью исполнения госпрограмм и федеральных проектов на сумму порядка 20 млрд. рублей [6].

Подводя итог, важно отметить, что инфраструктура блокчейн до сих пор находится на начальном этапе своего развития, в которой могут встречаться серьезные критические ошибки. Практически отсутствует правовое регулирование, в том числе отсутствие нормативно-правового регулирования применения смарт-контрактов в России. Данные пункты создают определенные препятствия для интеграции данных технологий в практическую деятельность государств и организаций. При внедрении данной технологии необходимо обязательно обращать внимание.

### Библиографический список

1. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» // Справочная правовая система КонсультантПлюс.
2. Бакулина А. А., Григорьев В. В. Блокчейн как объект оценки: монография. – Москва: Русайнс, 2021. 198 с. URL: <https://book.ru/book/939733> (дата обращения: 20.11.2024).
3. В России запускают нацпроект по цифровой трансформации государства [Электронный ресурс] // Российская газета. URL: <https://rg.ru/2024/05/21/kakie-nashi-kody.html> (дата обращения: 25.11.2024).
4. Государственная информационная система «Независимый регистратор» (ГИС НР) [Электронный ресурс] // Федеральное казначейство Российской Федерации. URL: <https://roskazna.gov.ru/gis/gis-nezavisimyy-registrator/> (дата обращения: 26.11.2024).
5. Направления деятельности Минцифры РФ [Электронное ресурс] // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. URL: <https://digital.gov.ru/ru/#direction484> (дата обращения: 25.11.2024).
6. Отчет о работе Счетной палаты Российской Федерации в 2022 году [Электронный ресурс] // Счетная палата Российской Федерации. URL: [https://ach.gov.ru/reports/report\\_2022#main](https://ach.gov.ru/reports/report_2022#main) (дата обращения: 25.11.2024).
7. ФАС в СМИ: ГИС "Независимый регистратор" передадут Федеральному казначейству и переведут на блокчейн [Электронный ресурс] // Федеральная антимонопольная служба Российской Федерации. URL: <https://fas.gov.ru/publications/17771> (дата обращения: 26.11.2024).

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИИ БЛОКЧЕЙН В БЮДЖЕТНЫХ ПРОЦЕССАХ

**Жигачев К. Ю.**

Научный руководитель: Ковалев В. А.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,*  
[k.zhigachev@yandex.ru](mailto:k.zhigachev@yandex.ru)

**Аннотация.** В статье рассмотрены возможности и преимущества использования технологии блокчейн в бюджетных процессах, в том числе приведен опыт внедрения технологии зарубежными странами. Целью работы является выявить целесообразность внедрения технологии блокчейн в бюджетный процесс России.

**Ключевые слова:** *бюджетный процесс, бюджет, государственный бюджет, блокчейн, цифровизация.*

## THE EFFECTIVENESS OF USING BLOCKCHAIN TECHNOLOGY IN BUDGET PROCESSES

**Zhigachev K. Yu.**

Scientific supervisor: Kovalev V. A.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,*  
[k.zhigachev@yandex.ru](mailto:k.zhigachev@yandex.ru)

**Abstract.** The article discusses the possibilities and advantages of using blockchain technology in budget processes, including the experience of introducing the technology by foreign countries. The purpose of the work is to identify the feasibility of introducing blockchain technology into the budget process in Russia.

**Keywords:** *budget process, budget, state budget, blockchain, digitalization.*

Организация бюджетного процесса в любой стране — это чрезвычайно важный элемент в разрезе функционирования государства, а также многоуровневый и сложный элемент, который требует достаточно большого внимания со стороны участников бюджетного процесса. От правильного и эффективного функционирования бюджетного процесса зависят практически все процессы в государстве, так как любая сфера государственного управления требует финансирования.

Бюджетный процесс Российской Федерации играет ключевую роль в управлении государственными финансами, обеспечивая эффективное распределение и контроль бюджетных средств. В условиях цифровизации экономики и возрастающих требований к прозрачности и безопасности финансовых операций, внедрение технологии блокчейн становится актуальным вопросом.

В современном мире все больше государств начинает внедрение инновационных цифровых технологий в государственном управлении в целом, и в бюджетный процесс в частности.

Уже ни для кого ни секрет, что применение цифровых технологий дает множество преимуществ в любой сфере жизни. Касаемо финансовой сферы можно привести в пример повсеместное развитие применения цифровых технологий в банковском секторе. Многие клиенты банков уже привыкли к многофункциональным и удобным мобильным приложениям банков, так называемым онлайн-банкам. В России данный сегмент развивается постоянно и большими темпами - приложения банков отмечаются и на международном уровне.

В государственном секторе России функционирует сервис Госуслуги – элемент так называемого электронного правительства, где гражданин после регистрации на платформе может получать государственные и муниципальные услуги в электронном виде.

Рассмотрим более подробно особенности бюджетного процесса в Российской Федерации и какие цифровые технологии в нем применяются.

Современная организация бюджетного процесса в Российской Федерации представляет собой сложную систему, которая регулируется рядом нормативных актов и направлена на эффективное управление государственными финансами. Основные особенности этой системы включают:

- Многоуровневая структура бюджетов:
  1. Федеральный бюджет;
  2. Бюджеты субъектов РФ (региональные);
  3. Местные бюджеты.
- Планирование и прогнозирование бюджетных показателей.
- Использование программно-целевого метода [1].
- Контроль за исполнением бюджета [2].
- Электронные технологии в бюджетном процессе.

Современные информационные технологии играют важную роль в управлении бюджетным процессом. Внедрение автоматизированных систем позволяет ускорить процесс обработки данных, повысить прозрачность и доступность информации о бюджетах всех уровней.

- Долгосрочное финансовое планирование [1].
- Бюджетная политика основывается на принципах сбалансированности, эффективности, результативности и прозрачности. Эти принципы направлены на обеспечение устойчивого экономического роста и социальной стабильности.

Таким образом, современная организация бюджетного процесса в Российской Федерации характеризуется многоуровневой структурой, использованием современных технологий, участием различных органов власти и строгим контролем за расходованием бюджетных средств.

Основным нормативно-правовым актом по регулированию в стране бюджетного процесса является Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ [1].

Технология блокчейн представляет собой базу данных, которая распределена децентрализованным образом, которая поддерживает непрерывно растущий список записей с данными, с возможностью осуществлять защиту от любых изменений – в том числе людьми, которые имеют доступ к хранилищам баз данных [3, с. 7]. Иными словами – это цепочка блоков, которая децентрализована и защищена от вмешательства извне, но в то же время прозрачна для участников этой системы. Несомненным преимуществом можно назвать пункт возможности сохранения всех действий в рамках технологии блокчейн.

Справедливо будет отметить, что применение технологии блокчейн в бюджетном процессе позволит сделать данный процесс более прозрачным, безопасным, удобным и более контролируемым.

В этом ключе будет правильно отметить применение данной технологии в бюджетном процессе зарубежных стран – все больше государств обращают внимание на данный инструмент.

В Объединенных Арабских Эмиратах в 2018 году департаментом финансов Дубая на основе технологии блокчейн была запущена Межведомственная платежная система, которая позволила сверять и рассчитывать платежи. Система, благодаря технологии блокчейн, позволила оптимизировать финансовое взаимодействие между государственными организациями и министерством финансов, а также позволила обезопасить среду для обмена сообщениями финансового характера и оптимизировать общие издержки.

В Соединенных штатах Америки была создана система на технологии блокчейн для выплаты федеральных пособий и субсидий. В ней у правительства США есть возможность

отслеживать в системе данные «о получателе, размер субсидий, а также даты их назначения и получения.

С помощью технологии блокчейн в Нидерландах оптимизируют пенсионную инфраструктуру. Целью проекта стала реализация «более гибкой и прозрачной системы пенсионного управления для граждан при значительном сокращении затрат на управление пенсионным фондом» – разработка ведется с 2018 года [5].

Зарубежный опыт использования технологии блокчейн в бюджетных процессах показывает, что эта технология может значительно повысить эффективность и прозрачность бюджетных процедур. Однако, несмотря на положительные результаты, внедрение данной технологии требует тщательной подготовки и учета возможных рисков и проблем.

Использование технологии блокчейн в государственном управлении Российской Федерации постепенно развивается, но данный инструмент еще представлен недостаточно широко. Самым известным примером применения технологии блокчейн в нашей стране является электронное голосование на выборах, которое постепенно внедряется во всех субъектах России.

Внедрение технологии блокчейн в бюджетный процесс Российской Федерации позволит повысить его эффективность, прозрачность, контроль над исполнением и повысить безопасность данных внутри системы.

Внедрение данной технологии позволит увеличить эффективность элементов бюджетного процесса в Российской Федерации в следующих направлениях:

- Осуществление контроля за целевым расходованием бюджетных средств – обеспечение прозрачности;

- Проведение аудита и мониторинг закупок;

- Управление государственными контрактами;

- Осуществление финансирования государственных контрактов.

В главе 26 Бюджетного кодекса Российской Федерации закреплены виды, объекты и методы осуществления государственного и муниципального контроля в стране [1].

Как и любая другая система или технология - использование и внедрение в бюджетный процесс блокчейна имеет свои преимущества и недостатки. Разберем каждый из них.

К безусловным преимуществам применения данной технологии в бюджетном процессе можно отнести:

- Децентрализация. Устойчивость и надежность достигается распределенностью данных по множеству узлов (блоков).

- Безопасность. Криптографические методы позволяют защищать данные, что сводит возможность подделки к минимуму.

- Прозрачность. Все операции внутри технологии блокчейн заносятся и записываются в открытый реестр, что позволяет отслеживать беспрепятственно определенные операции.

- Автоматизация с помощью внедрения смарт-контрактов, что позволит автоматизировать, например, выплату определенного типа выплат и пособий.

В качестве недостатков внедрения данной системы можно выделить:

- Разработка собственной блокчейн технологии и ее интеграция требует больших финансовых и временных затрат, а также компетентных ИТ-специалистов.

- Для обеспечения работоспособности данной системы необходимы большие энергозатраты.

- Отсутствие четкой законодательной базы, регулирующей использование данной технологии – это создает неопределенность и может затруднять внедрение на практике [4].

Внедрение технологии блокчейн в бюджетный процесс Российской Федерации представляет собой значительный шаг на пути к цифровой трансформации государственных финансов. Блокчейн обладает рядом преимуществ, таких как децентрализация, безопасность данных, прозрачность и неизменяемость записей, что делает его привлекательным инструментом для улучшения бюджетного процесса.

Однако, несмотря на все преимущества, внедрение блокчейн-технологий также сопряжено с рядом вызовов и рисков. Высокие энергозатраты, проблемы масштабируемости, регуляторные вопросы и сложность интеграции требуют тщательного анализа и разработки соответствующих решений.

Для успешного внедрения блокчейн-технологий в бюджетный процесс необходимо провести детальный анализ законодательной базы и разработать механизмы верификации и хранения документов. Важно также учитывать возможные риски и разрабатывать меры по их минимизации.

### Библиографический список

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ // Справочная правовая система КонсультантПлюс.
2. Федеральный закон от 05.04.2013 N 41-ФЗ (ред. от 10.07.2023) «О Счетной палате Российской Федерации» // Справочная правовая система КонсультантПлюс.
3. Григорьев В. В. Блокчейн-платформы и экосистемы криптовалют: учебное пособие. — Москва: Русайнс, 2024. — 252 с. URL: <https://book.ru/book/954870> (дата обращения: 29 ноября 2024).
4. Кинсбургская В. А. Теоретическое осмысление целесообразности применения технологии блокчейн в бюджетных отношениях (на основе изучения опыта Нидерландов) // Финансы и управление. 2020. № 1. С. 53-71. URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=32113](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=32113) (дата обращения: 29 ноября 2024).
5. Аналитическая записка «Блокчейн для государства: обзор зарубежных практик» [Электронный ресурс] // Ассоциация развития финансовых технологий. URL: <https://www.fintechru.org/analytics/analiticheskaya-zapiska-blokcheyn-dlya-gosudarstva-obzor-zarubezhnykh-praktik/?ysclid=m46mfa602a831481087> (дата обращения: 30 ноября 2024)

Научная статья  
УДК 2964

## ИННОВАЦИОННЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Косинцева О. А.**

Научный руководитель: Иваненко О. Б.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г.Омск, Россия,*  
[okulisheva@bk.ru](mailto:okulisheva@bk.ru)

**Аннотация.** В статье исследованы организационно-управленческие логистические инновации деятельности предприятия, практические бизнес-аспекты организационно-управленческих инноваций. Учитывая имеющиеся риски и сложность инновационного решения, предлагаются конкретные подходы в повышении эффективности логистического бизнеса на примере цепочки поставок.

**Ключевые слова:** *логистические процессы; логистические системы; эффективность бизнеса; менеджмент; логистические решения.*

## PROBLEMS OF EFFECTIVE MANAGEMENT OF MODERN ORGANIZATIONS

**Kosintseva O. A.**

Scientific supervisor: Ivanenko O. B.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,*  
[okulisheva@bk.ru](mailto:okulisheva@bk.ru)

**Abstract.** The article examines organizational and managerial logistics innovations, practical business aspects of organizational and managerial innovations. Taking into account the existing risks and the complexity of the innovative solution, specific approaches are proposed to improve the efficiency of the logistics business using the example of the supply chain.

**Keywords:** *logistics processes; logistics systems; business efficiency; management; logistics solutions.*

Осуществление инновационной деятельности является одним из основных факторов конкурентоспособности, обеспечивает эффективное использование производственных ресурсов, повышает степень адаптивности предприятий к внешней среде, расширяет их возможности по выходу на новые рынки, создает условия для долгосрочной стабильности. В настоящее время рассматриваются сущность, особенности, влияние доминирующих факторов и практические аспекты бизнес-моделирования, источники, условия, организационно-управленческие механизмы обеспечения инновационного развития современного предприятия. Важность развития инновационной бизнес-модели логистического обеспечения с учетом вызовов внешней среды, направленной на повышение степени и своевременности удовлетворения потребностей клиентов, связана с тем, что жесткая конкуренция побуждает предприятия различных отраслей использовать в своей работе современные подходы, обусловленные новым этапом в развитии цифровой экономики и IT-технологий [1, с.1].

Глобальная экономическая конкуренция в XXI в. становится все глубже и шире, а также более жесткой, что заставляет ее субъектов находить различные пути выживания и развития в суровых условиях мирового рынка. Это зависит, в первую очередь, от того, насколько они являются устойчивыми и гибкими к изменениям тенденций и разнообразных ситуаций.

В этих условиях стратегическое управление инновациями может привести к увеличению доходов и расширению доли рынка, а в некоторых случаях - к выходу на совершенно новый внеконкурентный рынок. Новшества могут быть не только в форме внедрения нового продукта или услуги, но и в виде оптимизации процессов и использования технологий, которые повышают эффективность компании с помощью внедрения новых методов управления [1, с.1].

Целью статьи является определение современных теоретических основ организационно-управленческих инноваций в повышении эффективности логистического бизнеса.

Анализ основных источников по теме дает основания обобщить основные характеристики инноваций как предмета научного исследования:

- внедрение связано с появлением новой идеи независимо от ее источника; особенно ценным при этом является провокационное, творческое мышление для создания чего-то нового и неизвестного до сих пор;

- для успешного внедрения требуется получение оценки пользователями, сотрудниками компании, партнерами и другими заинтересованными сторонами;

- ключевая роль обратной связи – от дизайна до рентабельности инвестиций;

- систематический характер (инновации не должны иметь одноразовое действие, а внедряться как процесс);

- наличие реальных изменений (инновация исходит из идеи принятия конкретных действий, запланированных в процессах и принятых мотивированных командах);

- достижение определенного результата, прежде всего увеличение прибыли [3, с.1].

В проанализированных исследованиях были выявлены стимулы и ограничения перед внедрением инноваций и инновационных стратегий и приведено значительное количество классификаций факторов, которые условно можно разделить на две группы определяющих факторов:

- внутренние – предпринимательский дух менеджеров, наличие персонала соответствующей квалификации, технологическая безопасность компании и создание творческой атмосферы для специалистов по инновациям;

- внешние – возможность включения в международные и национальные инновационные программы, сотрудничество с заказчиками и поставщиками, эффективные взаимоотношения с научно-исследовательскими институтами, возможность использования консалтинговых услуг и стимулирующей государственной политики [4, с.1-3].

Отдельно необходимо рассмотреть факторы, оказывающие неблагоприятное воздействие:

- внутренние – высокая стоимость инноваций, слабые внутренние исследования и разработки, трудности в управлении и контроле затрат, нехватка квалифицированного персонала, инновации, которым нет места в текущей стратегии компании, нерешительность руководства в отношении инициирования инноваций и отсутствие технических возможностей для внедрения инноваций;

- внешние – отсутствие источников финансирования, заинтересованности в клиентах, недостатки законодательства, высокие налоги на прибыль, проблемный режим импорта и экспорта, плохое внешнее обслуживание, отсутствие возможностей, трудности во взаимодействии с высшим руководством, исследовательскими институтами и консалтинговыми компаниями.

На региональном уровне все больше внимания уделяется повышению эффективности транспортных услуг за счет непосредственного развития региональной транспортно-логистической системы, функционирование которой обеспечивает предоставление полного комплекса транспортных услуг, включая мультимодальные перевозки, разработка логистических схем перевозки грузов, страхования, обеспечения безопасности перевозок.

Логистика является ключевым сектором мировой экономики, оказывая огромное влияние на качество производства и предоставления услуг. Логистика определяет направление торговых и транспортных связей между отдельными странами и остальным миром, количество импортируемых и экспортируемых отдельных товаров, уровни прибыли от дистрибьюторской и транспортной деятельности и связанные с ними экологические риски. В этих процессах

уровень логистики становится все более важным фактором не только для интернационализации деловых отношений и процессов, но и для обеспечения устойчивости, безопасности и инноваций [2, с.1-2].

Инновации – это фактор, который повышает вероятность устойчивости логистики. Устойчивость в логистике чаще всего достигается за счет сокращения ресурсов за счет улучшения логистических услуг. Инновации в этой области имеют решающее значение.

Инновации в логистике являются ключевым элементом конкурентного преимущества. Они определяются как фактор снижения логистических издержек, повышения эффективности и удовлетворенности пользователей. Степень обновления за счет инноваций зависит как от технологических (новые продукты, новые методы производства), так и от нетехнологических факторов (новая организация труда, новое моделирование бизнес-процессов и рынков).

Инновации в логистике включают в себя несколько внутренних характеристик, основными из которых являются:

- налаживание цепочки сотрудничества между всеми участниками для достижения максимальных выгод от логистических процессов;
- адаптация или способность компаний достигать совершенства в логистических операциях, программировании и внедрении новых продуктов и услуг;
- минимизация системы электронного документооборота и сокращение логистического процесса передачи пакета документов в рамках логистической цепочки;
- устойчивость или рациональное использование ресурсов в поисках "зеленых" концепций.

Внедрение инноваций в логистике требует быстрых решений вопросов, связанных с производством, управлением и воздействием логистических процессов на окружающую среду. Опыт показывает, что для того, чтобы инновации в логистике были успешными, необходимо обеспечить необходимый синергетический эффект в отношении партнеров, процессов и многого другого.

### Библиографический список

1. Курбанов А. Х., Бекмурзаев И. Д., Мальков Е. С. Инновационные бизнес-процессы логистической деятельности предприятия [Текст электронный] // Журнал прикладных исследований. 2022. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-biznes-protsessy-logisticheskoy-deyatelnosti-predpriyatiya> (дата обращения: 27.11.2024);

2. Таранова И. В. Инновационное развитие транзитных перевозок на железнодорожном транспорте [Текст электронный] // Yessenov science journal. 2024. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnoe-razvitie-tranzitnyh-perevozok-na-zheleznodorozhnom-transporte> (дата обращения: 01.12.2024);

3. Технологические тренды и инновации в логистике в Радаре DHL 2020/2021 [Текст электронный] // retail.ru. URL: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/aytob-tekhnologicheskie-trendy-i-innovatsii-v-logistike-v-radare-dhl-2020-2021/> (дата обращения: 28.11.2024);

4. Филин А., Якушев А. Организационно-управленческие инновации как основа цифровой экономики [Текст электронный] // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2018. № 7 (364). №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionno-upravlencheskie-innovatsii-kak-osnova-tsifrovoy-ekonomiki> (дата обращения: 27.11.2024).

## АНАЛИЗ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

**Кузьминых Ю. В.**

Научный руководитель: Шульженко А. М.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия*

**Аннотация.** В данной статье приводятся основные психологические, социальные и экономические факторы, оказывающие воздействие на потребительское поведение на рынке товаров и услуг. Выделена важность экономических факторов для развития компаний, а также проведено тесное соединение с психологией покупателя и психологическими сознательными и бессознательными факторами. Перечисляются основные социальные мотивы и упоминается важность анализа всех факторов в совокупности для успешного развития компаний.

**Ключевые слова:** *поведение потребителей, психологические факторы, экономические факторы, социальные факторы, потребитель, рынок товаров и услуг.*

## ANALYSIS OF FACTORS INFLUENCING CONSUMER BEHAVIOR

**Kuzminykh J. V.**

Scientific supervisor: Shulzhenko A. M.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia*

**Abstract.** This article presents the main psychological, social and economic factors that affect consumer behavior in the market of goods and services. The importance of economic factors for the development of companies is highlighted, as well as a close connection with the psychology of the buyer and psychological conscious and unconscious factors. The main social motives are listed and the importance of analyzing all factors together for the successful development of companies is mentioned.

**Keywords:** *consumer behavior, psychological factors, economic factors, social factors, consumer, market of goods and services.*

Сегодня поведенческая экономика играет важную роль в различных областях — от маркетинга и финансов до государственной политики. Исследования в этой области помогают лучше понять, как люди реагируют на стимулы и принимают решения, что, в свою очередь, позволяет разрабатывать более эффективные стратегии для оптимизации поведения потребителей и граждан. Кроме того, эти знания постоянно требуют актуализации, ведь в сравнении с прошедшими 10-20 годами потребитель уже стал другим: он владеет информационными технологиями, разбирается в брендах, является активным блоггером, предъявляет высокие требования к процессу продажи и обслуживания товара [3, с. 4].

В условиях глобализации и усиления конкуренции компании должны не только предлагать качественные услуги, но и понимать, как потребители принимают решения о выборе тех или иных услуг. Это знание позволяет не только улучшить качество обслуживания, но и адаптировать предложения под потребности целевой аудитории, что в свою очередь способствует повышению конкурентоспособности и устойчивости бизнеса.

В большинстве крупных компаний отдел маркетинга является неотъемлемой частью деятельности организации, он как пытается проанализировать спрос, так и сам оказывает воздействие на него, основываясь на факторах, влияющих на потребительское поведение.

Основное внимание уделяется тому, каким образом потребители оценивают услуги ещё до самой покупки. Они стремятся собрать информацию о предложении, сравнить с

альтернативами, принять во внимание предыдущий опыт и рекомендации других клиентов. Данный процесс можно охарактеризовать как маршрутизацию через информационные потоки, которые ведут к принятию решения. На этом этапе значительно возрастает важность знаний и опыта потребителя, поскольку обширная информация позволяет ему тщательно взвесить все «за» и «против», прежде чем сделать выбор [2, с. 92].

При принятии решений индивиды часто сталкиваются с множеством психологических факторов, которые могут влиять на их выбор и действия. Понимание этих факторов стало одной из центральных тем поведенческой экономики, которая стремится объединить экономические модели с психологией.

Ожидания и предпочтения людей формируются под воздействием как рациональных, так и эмоциональных факторов. Одним из значимых элементов является эффект «якоря» — склонность привязываться к первоначальной информации или значению, которое впоследствии используется в процессе принятия решений [1, с. 100]. Например, если человеку предложить товар по цене 100 единиц, а затем по цене 80 единиц, второй вариант будет воспринят как более привлекательный, даже если первоначальная цена была завышена. Этот эффект подчеркивает, как временные рамки и контекст могут влиять на восприятие ценности.

Другим важным аспектом является концепция потерь и выигрышей, разработанная в рамках теории перспектив. Люди оценят потерю в два раза больше, чем эквивалентный выигрыш. Это ведет к так называемому «эффекту потери», когда индивиды предпочитают избегать потерь, а не стремиться к получению выигрышей. Этот момент часто приводит к консервативным решениям в выборе инвестиций или в управлении рисками, когда люди предпочитают держаться за уже имеющееся, нежели рисковать поиском дополнительных выгод [1, с. 102].

Эмоции также играют большую роль в принятии решений. Испытывая сильные чувства, люди менее восприимчивы к холодной рациональности. С точки зрения поведенческой экономики, эмоции расширяют или сужают поле видимости: радость может привести к более легкому принятию решений, в то время как страх может заблокировать возможность риска. Таким образом, индивиды иногда принимают решения, которые не соответствуют их предпочтениям или долгосрочным интересам из-за временных эмоциональных состояний.

Важным является и влияние социальной среды и стандартов. Необходимо учитывать, что выбор товаров и услуг может зависеть не только от индивидуальных предпочтений, но и от группового поведения. Социальные связи и статус в обществе нередко лежат в основе решений. Принятые решения могут зависеть от того, что делают друзья или коллеги, что в конечном итоге усиливает влияние мнений и рекомендаций в индивидуальном восприятии.

Выбор, который делает индивид, может быть существенно изменен в зависимости от того, какие ожидания существуют в его окружении. Социальные нормы могут как подтолкнуть к более рискованным действиям, так и, наоборот, вызвать сдержанность. Это становится особенно очевидным в контексте группового принятия решений, где давление со стороны сверстников может играть решающую роль.

Социальные группы имеют свойство формировать определенные стандарты и ожидания. Различные группы, включая клубы по интересам, могут оказывать влияние на предпочтения к специализированным услугам. Например, спортсмены могут ориентироваться на спортивные клубы, которые известны высоким уровнем обслуживания, в то время как родительские группы могут обсуждать что-то иное, например, услуги детских развивающих центров. Чем больше ценность социальной группы для индивида, тем больше ее влияние на выбор.

Еще одним фактором, который влияет на поведение потребителей на рынке товаров и услуг, является их предвзятое отношение, сформированное ранним опытом или культурными предрассудками. Например, одна и та же услуга может восприниматься совершенно по-разному в зависимости от социальных, культурных и финансовых факторов. Поэтому крайне важно учитывать, что восприятие потребителем одной и той же услуги может отличаться в зависимости от контекста и обстоятельств, в которых происходит взаимодействие.

Культура также является важным фактором, определяющим восприятие услуг. Она влияет на предпочтения потребителей и их поведение. В рамках одной культуры могут быть разные обычаи, традиции, которые влияют на выбор. Например, в некоторых странах считается менее приемлемым выбирать услуги, подразумевающие высокий уровень комфорта или роскоши. Здесь важный момент заключается в том, что культурные особенности формируют предпочтения к определенным услугам.

Огромное значение в процессе формирования поведения потребителей имеют отзывы и рекомендации. В эпоху интернета доступность информации возросла многократно, и потребители чаще всего опираются на мнения других пользователей при выборе услуг. Это может как ускорять процесс принятия решения, так и усложнять его — учитывая зачастую противоположные мнения и оценки. Возникает феномен, когда даже у наиболее известных компаний существуют негативные отзывы, которые могут повлиять на общее восприятие их услуг, независимо от реального качества.

Далее следует рассмотреть влияние привычек и рутин на принятие решений. Люди часто выбирают то, что является частью их повседневной жизни, даже в том случае, если другие возможности являются более выгодными. Это объясняется тем, что привычки формируют не только действия, но и систему ценностей, и часто решают за индивидуумов, заставляя их избегать необходимости принимать новые решения, что может замедлить их адаптацию в быстро меняющемся окружении.

Не менее важно упомянуть о системе ограничений, с которыми сталкиваются принимающие решения. Фактор ограниченного времени, нехватка информации или ресурса также влияют на выбор, что может привести к различным искажениям и неоптимальному результату. Из-за сложности современных сценариев и доступной информации индивиды часто прибегают к простым правилам — эвристикам, которые помогают ускорить процесс принятия решений, но могут вводить в заблуждение.

Поскольку поведенческая экономика представляет собой экономическую теорию, которая основывается на психологии, следует рассматривать не только психологические факторы воздействия на поведение потребителей, но и экономические.

Экономические условия представляют собой динамично изменяющийся контекст, в котором происходит потребление товаров и услуг. Они оказывают непосредственное влияние на поведение потребителей и определяют как общий уровень спроса, так и выбор конкретных услуг. В условиях нестабильной экономики индивидуальные потребители и организации накапливают информацию о рынке, чтобы сделать обоснованные выборы. Это требует от них высокой степени осознания и анализа как своих потребностей, так и доступности финансовых ресурсов.

В числе экономических факторов, влияющих на поведение потребителей, можно выделить уровень дохода. Он прямо коррелирует с возможностями клиентов выбирать услуги. Потребители с высоким уровнем дохода, как правило, менее чувствительны к ценовым колебаниям и могут позволить себе более дорогие и качественные услуги. Напротив, снизившийся доход может вынудить потребителей пересматривать свои предпочтения. Люди начинают придавать большее значение соотношению цены и качества, выбирая более доступные варианты.

Потребительские кредиты и ипотечные кредитования — еще один аспект, который нельзя игнорировать. Легкость доступа к деньгам может способствовать росту потребления услуг. Когда кредитные организации предлагают доступные условия, это создает дополнительные стимулы для населения, позволяя затратам превышать текущий уровень дохода. В те моменты, когда кредит становится дорогим или недоступным, потребители начинают пересматривать свои расходы.

Рынок услуг также подвержен сезонным колебаниям, в значительной степени определяемым экономической ситуацией. Например, в период праздников растет спрос на туристические и развлекательные услуги, так как у многих есть возможность потратить заработанные средства на отдых. С другой стороны, после праздников наблюдается спад этого

спроса. Этот сезонный фактор накладывается на экономическую стабильность и может значительно варьироваться в зависимости от экономической среды.

Клиенты становятся более рациональными потребителями в условиях ограниченных ресурсов и непредсказуемости. Этим необходимо управлять не только индивидуальным клиентам, но и компаниям, которые предоставляют услуги. Бренды должны понимать, что поведение потребителей будет нестабильным в зависимости от изменения экономических факторов. Компании должны использовать адаптивные стратегии, чтобы корректировать свои предложения и удовлетворять потребности рынка даже в условиях экономической неопределенности.

Каждое из рассмотренных аспектов подчеркивает необходимость комплексного подхода к исследованию поведения потребителей на рынке услуг. Учитывая разнообразие влияний, становится ясно, что поведение потребителей не является однозначным и простым процессом. Понимание всех необходимых факторов и механизмов их взаимодействия позволит лучше адаптировать услуги к изменяющимся ожиданиям потребителей, что в конечном итоге приведет к созданию более состоятельного и успешного бизнеса. Глубокое понимание этих факторов позволяет создать более эффективные подходы в бизнесе, государственной политике и повседневной жизни, снижая вероятность ошибок и оптимизируя процесс принятия решений.

### **Библиографический список**

1. Зуб А. Т. Управленческая психология : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : М. : Издательство Юрайт, 2024. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-8432-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - С. 100-102.

2. Мустафаева Н. Х. Поведенческая экономика как направление современной экономической мысли / Н. Х. Мустафаева. — Текст : непосредственный // М. : Молодой ученый. — 2021. — № 14 (356). — С. 92-94.

3. Тимохина Г. С. Поведение потребителя [Текст] : учеб. пособие : [в 2 ч.] / Г. С. Тимохина ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург : [М. : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та], 2020. Ч. 1. С. 4-5.

## РОЛЬ ПОВЕДЕНЧЕСКОЙ ЭКОНОМИКИ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ

**Кузьминых Ю. В.**

Научный руководитель: Шульженко А. М.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия*

**Аннотация.** Статья посвящена определению значения поведенческой экономики в современном мире. Основные рассматриваемые идеи, представленные в статье, сводятся к определению поведения потребителей в экономике, основных факторах принятия решений при покупке на рынке товаров или услуг, также рассмотрены когнитивные искажения. Раскрыта важность анализа потребительского поведения для маркетинговых и стратегических стратегий бизнеса компаний и определено ближайшее будущее поведенческой экономики.

**Ключевые слова:** *поведенческая экономика, принятие решений, потребители, когнитивные искажения.*

## THE ROLE OF BEHAVIORAL ECONOMICS IN THE MODERN WORLD

**Kuzminykh J. V.**

Scientific supervisor: Shulzhenko A. M.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia*

**Abstract.** The article is devoted to determining the importance of behavioral economics in the modern world. The main ideas presented in the article are reduced to determining consumer behavior in the economy, the main factors of decision-making when buying goods or services on the market, and cognitive distortions are also considered. The importance of consumer behavior analysis for marketing and strategic business strategies of companies is revealed and the near future of behavioral economics is determined.

**Keywords:** *behavioral economics, decision making, consumers, cognitive biases.*

Трудно недооценить роль и значение потребительской экономики в современном мире полном цифровизации, средств передачи информации и расширяющегося перечня товаров и услуг для разных категорий клиентов.

В условиях глобализации и быстрого технологического прогресса, понимание того, как люди принимают экономические решения, становится особенно актуальным. Традиционная экономика, основанная на предположении о рациональном поведении человека, не всегда может объяснить реальные действия людей, которые часто оказываются под влиянием эмоциональных, психологических и иных факторов. В этом контексте поведенческая экономика, как относительно новая область исследования, предлагает уникальный подход к анализу экономического поведения, объединяя методы и концепции из психологии и экономики.

Ранее у производителей и продавцов не было потребности к изучению этого вопроса, объяснялось это превалированием в маркетинговой деятельности компаний таких концепций управления маркетингом, как производственная, товарная и сбытовая концепции. В рамках этих концепций управления маркетингом при слабой насыщенности рынка и конкуренции важно было производить товары и услуги исходя из возможностей компании – наличия экономических ресурсов. Для успешного сбыта продукции достаточно было предлагать рынку большое количество товаров определенного уровня качества по приемлемым ценам и

применять агрессивный комплекс продвижения, привлекающий внимание потребителей посредством конкретных стимулов [3, с. 14].

В современном мире рынок товаров и услуг занимает все более значимое место в экономике, становясь неотъемлемой частью повседневной жизни людей. Понимание поведения потребителей на рынке становится ключевым аспектом для успешного функционирования компаний и для разработки эффективных маркетинговых стратегий.

Таким образом, поведенческая экономика – это область исследования на стыке экономики и психологии, изучающая, как психологические факторы влияют на экономические решения людей.

Основные концепции поведенческой экономики сводятся к следующим факторам и фактам:

1) Ограниченная рациональность: Люди не всегда способны обрабатывать информацию должным образом из-за ограничений когнитивных ресурсов. Вместо этого они используют упрощенные правила, позволяющие принимать решения быстрее, но зачастую приводящие к систематическим ошибкам.

2) Эмоции и поведение: Эмоциональные реакции играют значительную роль в процессе принятия решений. Например, страх и жадность могут влиять на инвестиционные решения, что приводит к рыночным пузырям и кризисам.

3) Эксперименты: Методы экспериментов и наблюдений позволяют исследователям выявлять тренды и закономерности в поведении. Концепция "нуджинга" предлагает использование малых подталкиваний для изменения поведения людей без ограничения их свободы выбора, например, изменение формата представления информации для повышения уровня сбережений [1, с. 14].

Поведенческая экономика своей сущностью, экспериментальностью и методами наблюдения дает ответы на такие важные вопросы, как:

- От чего отталкивается человек при принятии своих решений в экономике?
- Как субъект себя ведет и делает выбор?
- Что заставляет его сомневаться и передумывать?
- Какие психологические причины могут лежать в основе выбора человека?
- Какие есть аспекты сознательного и бессознательного выбора?
- Какие последствия несет человек и общество в целом от результата принятого решения?
- Можно ли скорректировать процесс принятия решения и увеличить тем самым его эффективность [2, с. 5].

Исследования в этих областях помогают объяснить, почему люди часто принимают решения, которые не соответствуют их долгосрочным интересам, и как эти решения могут быть предсказаны и изменены.

В современном бизнесе понимание поведенческой экономики находит практическое применение. Компании все чаще используют анализ поведения потребителей для оптимизации своих стратегий. Используя результатные исследования, они могут не только предсказать, как клиенты будут реагировать на различные предложения, но и разработать маркетинговые кампании, учитывающие предвзятости потребителей и специфические эмоциональные реакции. Это позволяет повысить уровень удовлетворенности клиентов, а также увеличить объем продаж.

Применение концепций поведенческой экономики выходит далеко за пределы экономической теории и охватывает такие области, как здоровье, экология и социальная справедливость. Исследования в этих областях показывают, как мелкие изменения в среде принятия решений могут привести к значительным позитивным результатам. Например, изменение размещения здоровых продуктов питания в супермаркете может привести к более здоровому выбору покупателей.

Важным аспектом поведенческой экономики являются когнитивные искажения, поскольку они помогают понять, как люди принимают экономические решения, и как эти решения могут отличаться от теоретически оптимальных.

Одним из ярких примеров когнитивных искажений является эффект якоря, когда первая информация, с которой сталкивается индивид, крепко запоминается и влияет на последующие решения. Это искажение приводит к тому, что индивидуумы склонны принимать решения, основываясь на начальных данных, а не на реальной ценности актива.

Другим значимым искажением является чрезмерная самоуверенность, которая приводит к переоценке собственных способностей. Это искажение особенно заметно у инвесторов на рынке акций. Многие из них верят, что могут предсказать колебания курсов, что заставляет их часто игнорировать стабильные, но менее рискованные инвестиции. Это приводит не только к крупным потерям, но и к формированию пузырей на финансовых рынках [1, с. 11].

Когнитивные искажения также сказываются на поведении в контексте выбора. Проблема многократности выбора иллюстрирует, что слишком широкий спектр опций может приводить к параличу, когда люди не могут принять решение из-за избытка информации. Упрощение выбора за счёт ограничения опций может помочь в более рациональном подходе, однако такое решение иногда вызывает критику со стороны тех, кто считает, что изобилие — это всегда положительное явление.

Не только индивидуумы, но и организации подвержены когнитивным искажениям. Например, менеджеры могут принять решения, основываясь на предыдущих успешных случаях, игнорируя изменившиеся обстоятельства. Это приводит к недостаточной адаптации компаний к меняющемуся рынку, что в конечном итоге может сказаться на их положении. Когнитивные ограничения на уровне групп затрудняют принятие оптимальных решений, так как работа в команде иногда ведет к формированию некоего коллективного мышления.

Когнитивные искажения, которыми люди руководствуются при принятии решений, значительно меняют результаты их действительности и поведение на рынке. От понимания этих искажений зависит способность участников экономических процессов адаптироваться к реальной ситуации, что может привести к более обоснованным стратегическим решениям как в личной, так и в корпоративной практике.

Поведенческая экономика предоставляет инструменты для анализа этих искажений и их последствий. Разрабатываемые методы позволяют более точно предсказывать и оценивать поведение людей на экономических рынках. Используя результаты поведенческих исследований, можно улучшить как индивидуальные, так и корпоративные стратегии принятий решений. Элементы поведенческой экономики интегрируются в экономическую теорию, добавляя новые слои понимания в сложные механизмы «человеческой природы» в экономике [2, с. 4].

Современная поведенческая экономика открывает новые горизонты для бизнеса, предлагая инструменты и методологии, позволяющие глубже понять потребительское поведение и формировать более эффективные стратегии маркетинга и продаж. Основной аспект, который делает поведенческую экономику особенно актуальной для бизнеса — это её способность объяснять, почему традиционные экономические модели, основанные на предположениях о рациональности, часто не находят подтверждения в реальных условиях.

Каждая компания, применяющая принципы поведенческой экономики, может извлечь выгоду из активного использования данных, чтобы лучше понять, почему потребители принимают те или иные решения. Это не только о том, как продать больше, но и о том, как создать ценность для клиента, что, в свою очередь, будет бесконечным циклом удовлетворенности и лояльности.

Некоторые исследователи указывают на то, что недостаточное внимание к поведенческим аспектам может привести к падению спроса. Например, испорченные или нелепые предложения могут оттолкнуть потребителей и увеличить уровень отказов. Ориентирование на потребителя требует от бизнесменов продолжительного анализа и тестирования различных подходов, что затрудняет принятие решений в условиях неопределенности.

С динамичным развитием технологий и увеличением объемов данных, с которыми сталкиваются экономисты и исследователи, поведенческая экономика стоит на грани значительных изменений. Постоянное появление новых методов анализа и изучения человеческого поведения открывает новые горизонты для понимания того, как принимаются решения в разнообразных контекстах. Инновационные подходы к сбору и обработке данных, такие как анализ больших данных, позволяют пересмотреть существующие теории и упростить процесс нахождения закономерностей в поведении людей.

Среди значительных изменений следует отметить рост интереса к междисциплинарным исследованиям. Взаимодействие поведенческой экономики с другими науками, такими как психология и социология, предоставляет уникальные возможности для глубинного понимания мотиваций и решений индивидов. Например, нейроэкономика, изучающая нейронные механизмы, лежащие в основе экономического поведения, открывает новые пути для исследования взаимодействия между когнитивными функциями и финансовыми решениями [3, с. 15].

Кроме того, основание на данных практики поведения может изменить взаимодействие между предложением и спросом в бизнесе. Компании, использующие поведенческие подходы, могут адаптировать свои маркетинговые стратегии, принимая во внимание эмоциональные и психологические факторы, влияющие на потребительский выбор. Например, персонализированные предложения и влияние со стороны социума ведут к более высокой степени вовлеченности и, как следствие, к увеличению объема проданных товаров и услуг.

С конкуренцией за внимание и ресурсы, представленной в современной экономике, важно использовать методы поведенческой экономики для оптимизации процессов. Используя данные о поведении потребителей, компании и организации могут более эффективно распределять свои ресурсы и средства, направляя их туда, где требуется большее внимание и вовлеченность.

Будущее поведенческой экономики открывает возможности для активного участия широкой аудитории в экономических исследованиях. С развитием технологий, таких как платформы для краудсорсинга и доступ к онлайн-опросам, все большее количество людей сможет внести свой вклад в создание знаний о потребительском поведении и экономических решениях. Это взаимодействие может привести к большему разнообразию мнений и повысить обоснованность рекомендаций, основанных на реальных данных.

Таким образом, поведенческая экономика находится на пороге новых открытий и возможностей. С учетом стремительного развития технологий и увеличения взаимосвязи между различными научными областями, она может продолжать эволюционировать, способствуя более глубокому пониманию человеческого поведения и предоставляя инструменты для более эффективного взаимодействия с экономическими реалиями. Это все указывает на необходимость постоянного духа инноваций и адаптации к меняющимся условиям, что сделает поведенческую экономику важной частью будущей экономической науки и практики.

Компаниям всецело следует придерживаться рекомендаций по изучению и использованию концепции поведенческой экономики с разбором целей, мнений и когнитивных искажений потребителей. Рекомендации сводятся к постоянному анализу предпочтений потребителей и их изменений. Организациям следует провести обучение сотрудников, акцентировав внимание на теории и практических инструментах поведенческой экономики, что поможет команде лучше понимать, как психологические факторы влияют на потребительское поведение, необходимо постоянное нахождение в информационном поле и информированность за модой и трендами. Мониторинг конкурентов в этом вопросе тоже сыграет хорошую роль. Важно также внедрить подходы к дизайну выбора, упрощая клиентам процесс принятия решений. Например, создание более понятных и интуитивных пользовательских интерфейсов может значительно повысить уровень удовлетворенности клиентов.

Общее исследование получаемых данных и знаний от выполнения представленных рекомендаций позволит грамотно формировать ассортимент и вводить новые позиции товаров и список услуг, которые точно найдут отклик и спрос потребителей.

Подводя итог, можно сказать, что актуальность исследования поведенческой экономики заключается в необходимости осознания роли психологии в экономических решениях. Непонимание этих аспектов может привести к ошибкам в выборках и предсказаниях, что, в свою очередь, может негативно сказаться на эффективности бизнес-стратегий и государственных программ. В условиях, когда экономические кризисы и нестабильность становятся все более частыми, важно учитывать не только количественные, но и качественные аспекты принятия решений. Исследование поведенческой экономики может помочь не только исследователям, но и практикам, стремящимся лучше понять поведение своих клиентов и адаптировать свои стратегии в соответствии с реальными потребностями и предпочтениями.

### **Библиографический список**

1. Алехин Б. И. Поведенческие финансы : учебник и практикум для вузов / Б. И. Алехин. — Москва. М. : Издательство Юрайт, 2024. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10572-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - С. 11-14.
2. Варламова Ю. А., Кабашева И. А., Ларионова Н. И., Одинцова Ю. Л. Поведенческая и экспериментальная экономика: учебное пособие / Ю.А. Варламова, И.А. Кабашева, Н.И. Ларионова, Ю. Л. Одинцова. – Казань. М. : Издательство Казанского университета, 2022. С. 4-5.
3. Тимохина Г. С. Поведение потребителя [Текст] : учеб. пособие : [в 2 ч.] / Г. С. Тимохина ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург : [М. : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та], 2020. Ч. 1. С. 14-15.

## ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ КАЧЕСТВА ГИБКИХ ПРОЕКТОВ

**Куликов М. А.**

Научный руководитель: Ковалев В. А.

*Омский государственный технический университет, г Омск, Россия*

**Аннотация.** В статье рассмотрено, как принципы Agile и методологии, такие как Scrum, влияют на подходы к оценке качества проектов. Особое внимание уделено методам адаптивной проверки, вовлеченности стейкхолдеров и использованию гибких метрик для обеспечения актуальности и эффективности оценки.

**Ключевые слова:** *качества, гибкость, итерация, субъективность.*

## APPROACHES TO QUALITY ASSESSMENT OF AGILE PROJECTS

**Kulikov M. A.**

Scientific supervisor: Kovalev V. A.

*Omsk State Technical University, Omsk, Russia*

**Abstract:** This article examines how Agile principles and methodologies such as Scrum influence approaches to project quality assessment. Particular attention is paid to methods of adaptive validation, stakeholder involvement and the use of agile metrics to ensure the relevance and effectiveness of the assessment.

**Keywords:** *quality, flexibility, iteration, subjectivity.*

В последние десятилетия гибкие методологии, такие как Scrum и Kanban, построенные на основе манифеста Agile, стали основой многих проектов в различных областях – от разработки ПО до маркетинга и управления продуктами. В отличие от традиционных моделей управления проектами, которые уже мало где используются в наше время и которые предполагают строгое планирование и фиксирование сроков, гибкие подходы фокусируются на адаптивности и постоянной обратной связи. Это означает, что проект может изменяться в процессе его реализации, и требования к качеству также могут эволюционировать.

Однако оценка качества в гибких проектах остается непростой задачей. В отличие от традиционных методов, где качество оценивается на основе заранее заданных стандартов и метрик, в гибких подходах нет фиксированных ориентиров. Это требует от команды и заинтересованных сторон постоянного пересмотра критериев успеха и поиска новых способов оценки.

Сложность еще и в том, что качество в гибких проектах – это многогранное понятие, включающее как объективные параметры, так и субъективные факторы. Понимание этих аспектов позволяет не только более точно измерять успех проекта, но и улучшать внутренние процессы и взаимодействие внутри команды.

Очень важно привлечь всех участников команды (разработчиков, дизайнеров, тестировщиков, специалистов по развертыванию и т. д.). Каждый по-своему видит продукт и работу, которая необходима для выполнения пользовательской истории. Например, если менеджер по продукту хочет что-то, на первый взгляд, простое (скажем, добавить поддержку нового веб-браузера), разработчики и специалисты по обеспечению качества должны тоже дать свою оценку, потому что они по опыту знают, каких подводных камней стоит опасаться.

Кроме того, взаимодействие между участниками команды является ключевым элементом обеспечения качества в сложных проектах. Многогранность требований и уникальность каждой задачи делают сотрудничество различных специалистов не только желательным, но и критически необходимым. В контексте гибких методологий это сотрудничество проявляется в виде регулярных встреч, таких как планирование спринтов и ежедневные стендапы, которые позволяют участникам команды не только обмениваться информацией, но и оперативно решать возникающие проблемы.

Качество в гибких проектах не фиксируется на едином стандарте. Это понятие адаптируется к текущим потребностям команды, клиента и пользователей, отражая их приоритеты и ожидания. Его можно разделить на три основных аспекта:

1. Качество процесса. Эффективность взаимодействия внутри команды и соблюдение рабочих процессов.

2. Качество продукта. Соответствие результата ожиданиям клиента и пользователям.

3. Качество восприятия. Оценка успеха со стороны участников команды и заинтересованных сторон.

Качество процесса в гибких проектах, в первую очередь, определяется эффективностью командных взаимодействий и соблюдением принципов гибких методологий. В Agile существует ключевая идея «работающей программы» и «сотрудничества с клиентом», которая предопределяет важность интеграции команды, заказчика и всех заинтересованных сторон.

Качество процесса подразумевает регулярные встречи и обсуждения, таких как ежедневные стендапы, ретроспективы и планирования. Важно понимать, что если команда не придерживается принципов гибкости, если она не готова к изменениям в ходе работы, то проект может столкнуться с проблемами, которые не будут легко решаемыми.

Чтобы оценить качество процесса, важно использовать такие метрики, как:

1. Velocity (скорость). Этот показатель помогает понять, сколько задач команда успевает выполнить за один спринт. На диаграмме скоростей [1] видно, как меняется объем выполненной работы по сравнению с объемом запланированной работы в каждом спринте. В некоторых спринтах объем выполненных задач ниже запланированного (Sprint 2), что может сигнализировать о проблемах с оценкой задач или загрузкой команды. В других случаях (Sprint 5) команда достигает запланированного уровня, что свидетельствует о стабильности работы. Тем не менее, просто увеличение скорости не является целью. Больше внимания стоит уделить стабильности и предсказуемости выполнения задач.

2. Время на выполнение задачи. Важно отслеживать, сколько времени тратится на выполнение каждой задачи в проекте, чтобы выявить потенциальные узкие места или долгие задержки в процессе.

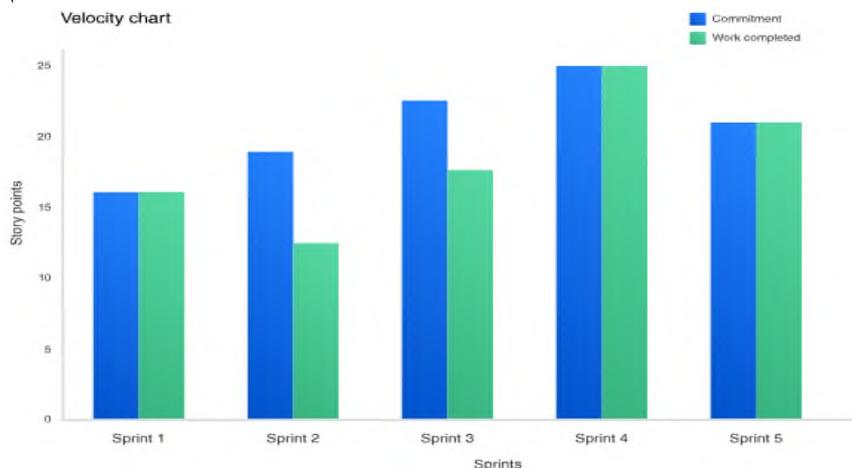


Рис 1. Диаграмма скоростей

Кроме того, процессы взаимодействия должны быть прозрачными и открытыми для всех участников. Это включает в себя вовлеченность всех членов команды, четкие и понятные коммуникации с заказчиком и способность оперативно реагировать на изменения, команда обязана быть в контексте.

В гибких проектах важно отслеживать не только конечные результаты, но и динамику работы команды. Для этого используются адаптивные метрики, отражающие изменения в реальном времени.

Качество продукта – это второй важный аспект гибких проектов. В отличие от традиционного подхода, где продукт создается согласно заранее утвержденным спецификациям, в гибких методологиях продукт строится и улучшается итерационно. Поэтому важно регулярно получать обратную связь от пользователей, чтобы убедиться, что продукт действительно соответствует их ожиданиям.

Для оценки качества продукта гибкие команды часто используют следующие подходы:

1. Инкрементальные релизы. Публикация частых и небольших обновлений продукта позволяет быстрее получать обратную связь от пользователей и корректировать его в нужном направлении. Это не только помогает создать более качественный продукт, но и позволяет сэкономить время и ресурсы.

2. Тестирование и автоматизация. Важно, чтобы продукт постоянно тестировался на всех этапах разработки, а также регулярно проводилось автоматизированное тестирование, которое помогает выявить возможные ошибки на ранней стадии. Использование непрерывной интеграции и тестирования позволяет избежать багов и проблем, которые могут негативно повлиять на качество продукта.

Тем не менее, для оценки качества продукта недостаточно только технических показателей. Нужно также учитывать опыт пользователей. Регулярные пользовательские тесты и отзывы дают важную информацию о том, насколько продукт отвечает реальным потребностям и ожиданиям.

Интересно, что качество восприятия играет в гибких проектах не меньшую роль, чем объективные параметры. Отзывы заказчиков, ощущения участников команды, уверенность в том, что работа движется в правильном направлении – все это имеет важное значение для поддержания мотивации и уверенности в успехе проекта.

Удовлетворенность как внутри команды, так и со стороны заказчика, напрямую влияет на успех проекта. Важно не только учитывать, насколько правильно выполнены задачи, но и как воспринимаются результаты работы всеми участниками.

*Таблица 1*

**Гибкие метрики**

<b>Наименование</b>	<b>Описание</b>
Lead time (время выполнения задачи)	Время от получения задачи до ее выполнения. Эта метрика помогает выявить задержки и проблемы на разных стадиях.
Cycle time (время выполнения этапа)	Оценка того, сколько времени требуется для выполнения одной итерации задачи.
Обратная связь от пользователей	Регулярность и качество обратной связи от пользователей после релиза.
Процент завершенных историй в спринте	Доля завершенных задач в рамках одного спринта по отношению к запланированным задачам.

Для достижения качества в гибких проектах важную роль играет четкое распределение обязанностей и взаимодействие между членами команды. Каждая роль в команде вносит свой уникальный вклад, который напрямую влияет на успешность проекта. Важно понимать, что роль в команде это самоорганизованная единица.

Владелец проекта (Project Owner) является тем, кто направляет весь проект, контролирует стратегические цели и распределяет ресурсы. Один из его главных приоритетов – соблюдение сроков и бюджета, поскольку от этого напрямую зависит успех всего проекта. Для Project Owner контроль за качеством включает в себя мониторинг выполнения работ в пределах установленного времени и финансовых рамок. Своевременное тестирование позволяет снизить риски, связанные с исправлением ошибок на поздних этапах разработки, что существенно уменьшает затраты. Project Owner также уделяет внимание удовлетворенности ключевых заинтересованных сторон, гарантируя, что конечный продукт соответствует их ожиданиям.

Аналитик играет важнейшую роль в обеспечении достоверности данных, которые используются командой тестировщиков для создания тестовых сценариев. Он помогает определить требования к качеству и выбрать систему тестирования, которая наиболее соответствует специфике проекта. Задачи аналитика включают анализ собранной информации, формирование отчетов и интерпретацию данных для оптимизации тестирования. При этом аналитик опирается на метрики, которые отражают точность и надежность тестовых сценариев, что позволяет команде тестировщиков выявлять потенциальные проблемы на ранних стадиях. Выбор системы тестирования, основанный на аналитических данных, помогает улучшить качество продукта и избежать необоснованных рисков.

Тестировщики, в свою очередь, играют ключевую роль в предоставлении обратной связи, давая итоговое заключение по качеству объекта тестирования и предоставляя рекомендации для его улучшения. Основная задача тестировщиков – создать и провести тесты, которые всесторонне проверяют функциональность, производительность и стабильность продукта. Результаты тестов передаются аналитикам и Project Owner для анализа, что позволяет оценить текущее состояние проекта и определить направления для улучшения. Обратная связь от тестировщиков помогает всей команде оперативно реагировать на выявленные проблемы и адаптировать процессы для повышения качества.

Кроме того, тестировщики формулируют конкретные рекомендации на основе проведенных тестов. Эти рекомендации могут включать предложения по улучшению кода, усилению безопасности, оптимизации производительности или исправлению недочетов.

Оценка качества в гибких проектах требует комплексного подхода, который включает как объективные метрики, так и субъективные факторы, такие как восприятие команды и заказчика. Для того чтобы проект был успешным, важно учитывать не только конечный продукт, но и то, как команда взаимодействует внутри себя и с заказчиком. Подходы к оценке качества в гибких проектах должны быть гибкими и адаптивными, чтобы поддерживать эффективность работы и создавать ценность для всех участников.

### Библиографический список

1. Бек К. Манифест гибкой разработки программного обеспечения [Электронный ресурс] URL: <https://agilemanifesto.org> (дата обращения: 12.11.2024).
2. Швабер К., Сазерленд Дж. Руководство по Scrum: Официальное руководство [Электронный ресурс] URL: <https://www.scrumguides.org> (дата обращения: 14.11.2024).
3. Фаулер М. Оценка гибкости: Современные практики [Электронный ресурс] URL: <https://martinfowler.com> (дата обращения: 7.11.2024).
4. Системная и программная инженерия. Модели качества систем и программного обеспечения: ГОСТ ISO/IEC 25010–2015. Введ. 2015-12-01. М. : Стандартинформ, 2015. 30 с.
5. Хайсмит Дж. Управление проектами по Agile: Создание инновационных продуктов. 2-е изд. М. : Альпина Паблишер, 2009. 440 с.
6. Рубин К. Основы Scrum: Практическое руководство по популярной гибкой методологии. М. : Вильямс, 2012. 504 с.

7. Ригби Д. К., Сазерленд Дж., Нобл А. Agile в масштабах // Harvard Business Review. 2016. Т. 94. № 5. С. 88-96.
8. Анохина М. Е., Сулимова Е. А., Кустова С. А. Внедрение методологии SCRUM и ее влияние на эффективность работы компаний // Инновации и инвестиции. – 2019. – № 4. – с. 148-150.

## ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ФАКТОР ОПТИМИЗАЦИИ РАБОЧИХ ПРОЦЕССОВ В ГОСУДАРСТВЕННОМ ОРГАНЕ

Лагутина А. А.

Научный руководитель: Иваненко О. Б.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,  
[lagutina\\_nastya21475@mail.ru](mailto:lagutina_nastya21475@mail.ru)

**Аннотация.** В данной работе автором проводится анализ роли инновационных технологий в сфере государственного управления. На основании проведенного исследования отражены и проанализированы основные подходы к внедрению инновационных технологий в государственном органе, позволяющие повысить эффективность работы органов государственной власти и улучшить качество, предоставляемых гражданам услуг.

**Ключевые слова:** инновационная экономика, инновационные технологии, управление инновациями, органы государственного управления.

## INNOVATIVE TECHNOLOGIES AS A FACTOR IN OPTIMIZING WORK PROCESSES IN A GOVERNMENT AGENCY

Lagutina A. A.

Scientific supervisor: Ivanenko O. B.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,  
[lagutina\\_nastya21475@mail.ru](mailto:lagutina_nastya21475@mail.ru)

**Abstract.** In this paper, the author analyzes the role of innovative technologies in the field of public administration. Based on the conducted research, the main approaches to the introduction of innovative technologies in the state body are reflected and analyzed, which make it possible to increase the efficiency of public authorities and improve the quality of services provided to citizens.

**Keywords:** innovative economy, innovative technologies, innovation management, public administration.

В современном мире инновации играют ключевую роль в развитии и оптимизации рабочих процессов в различных сферах, включая государственный сектор. В связи с этим выделим следующие ключевые направления внедрения инноваций в сферу государственного управления (рис 1)

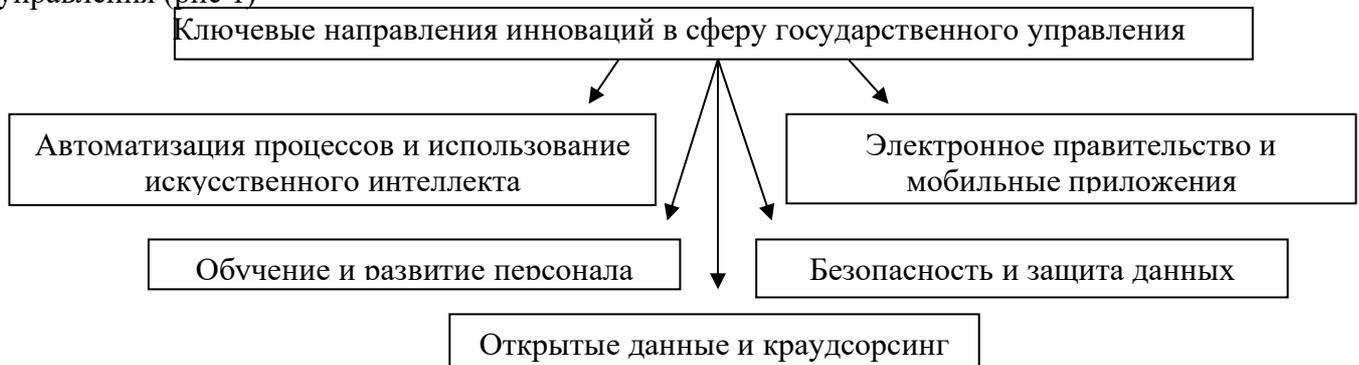


Рис. 1. Ключевые направления инноваций в сферу государственного управления

Рассмотрим эти направления более детально.

### 1. Автоматизация процессов и использование искусственного интеллекта.

Данный процесс является одним из основных и ключевых направлений внедрения инноваций. Данный процесс позволяет государственным служащим повысить эффективность работы и улучшить качество предоставляемых услуг.

Например:

- обращение граждан (чат-боты для обработки обращений и предоставления ответов);
- аварийные ситуации (системы видео аналитики для раннего обнаружения происшествий и устранения последствий);
- взаимодействие с госорганами (сервисы, которые распознают документы и автоматически обрабатывают информацию).

Поэтому, внедрение искусственного интеллекта помогает упростить некоторые процедуры оформления, сократить время обработки данных и повысить уровень удовлетворенности граждан данными процессами.

### 2. Электронное правительство и мобильные приложения.

«Электронное правительство — это пакет технологий и набор сопутствующих организационных мер, нормативно-правового обеспечения для организации цифрового взаимодействия между органами государственной власти различных ветвей власти, гражданами, организациями и другими субъектами экономики» [2]. Оно включает в себя создание новых форм взаимодействия государственных органов, порталы, мобильные приложения и другие онлайн-сервисы.

Мобильные приложения в госсекторе работают на повышение эффективности государства, предоставляющей гражданам различные услуги. И на этом направлении российское государство достигло больших успехов. По оценке многих экспертов, российские приложения для граждан разнообразны, высокотехнологичны и удобны в пользовании.

Мобильные приложения позволяют получать информацию о работе государственных учреждений, оплачивать штрафы и налоги, подавать заявления на получение различных услуг. Некоторые приложения также предоставляют возможность общаться с представителями государственных органов через чат или оставлять отзывы о качестве предоставляемых услуг.

Развитие электронного правительства и мобильных приложений предназначено для упрощения пользования государственных услуг, сокращению времени ожидания и повышению уровня. Внедрение таких технологий также помогает оптимизировать внутренние процессы и улучшить взаимодействие между различными уровнями власти.

### 3. Открытые данные и краудсорсинг.

Открытые данные – это цифровые данные, которые могут свободно использоваться всеми сторонами в своих собственных целях. Открытые данные собирались или заказывались, министерствами, ведомствами, муниципалитетами, компаниями и организациями. Открытые данные никогда не содержат конфиденциальной информации, такой как персональные данные или бизнес-секреты [1]. В контексте госучреждений открытые данные предоставляют гражданам и предприятия доступ к информации о деятельности правительства, предоставляемых им услугах и используемых процессах, что способствует прозрачности и подотчётности правительства обществу

Краудсорсинг — это процесс привлечения большого количества людей для совместной работы над решением определённой задачи или проблемы. В государственном секторе краудсорсинг может использоваться для сбора мнений и предложений от граждан по различным вопросам, таким как разработка политики, улучшение услуг и определение приоритетов развития.

Использование открытых данных и краудсорсинга в государственных учреждениях позволяет вам:

1. Повысить прозрачность и подотчётность правительства обществу.
2. Повысить качество принятия решений, основанных на мнении граждан.
3. Вовлечь граждан в процесс развития государства и общества.

4. Сократит затраты на сбор и обработку информации за счет использования технологий и автоматизации.

Предоставит доступ к открытым данным, используя краудсорсинг для решения проблем и собирая мнения граждан, госучреждения также внесут свой вклад в развитие гражданского общества и укрепление демократии.

4. Безопасность и защита данных.

Безопасность и защита государственных данных — это комплекс мер, направленных на устранение риска случайного или преднамеренного несанкционированного доступа к государственным информационным ресурсам.

Ключевые аспекты защиты данных для госучреждений:

1. Законодательные положения (государство принимает законы и акты о персональных данных, государственной тайне и других видах информационной безопасности).

2. Технические меры защиты (такие как использование антивирусов и установка систем отслеживания сетевой активности).

3. Организационные мероприятия (внедрение процедур защиты данных, обучение персонала правилам информационной безопасности, внутренний аудит и проверка систем безопасности).

4. Сотрудничать с внешними организациями (госучреждения сотрудничают с частными компаниями и организациями, предоставляющими услуги информационной безопасности, для обеспечения безопасности данных).

5. Мониторинг и анализ угроз (выявление слабого места в системе защиты данных и принятие мер по их устранению)

6. Обучение и повышение осведомленности (изучение основ информационной безопасности, проведение тренингов и семинаров для повышения осведомленности о возможных угрозах и методах их предотвращения)

7. Международные стандарты и соглашения (например, общие положения о защите данных).

Особое внимание при внедрении инновационных технологий следует уделять вопросам безопасности и защиты данных. Государственные органы должны не только обеспечивать надежное хранение и обработку информации, но и соблюдать законы о защите персональных данных.

5. Обучение и повышение квалификации персонала.

Обучение и повышение квалификации сотрудников госучреждений направлено не только на повышение профессионализма, но и на развитие навыков и умений, необходимых для эффективного выполнения служебных обязанностей [1].

В рамках подготовки и повышения квалификации кадров госучреждения проводятся следующие мероприятия:

1. Повышение квалификации и профессиональная переподготовка. Сотрудники должны повышать свою квалификацию и умения, а также проходить обучение по программам, связанным с профессиональной деятельностью и смежными специальностями, чтобы расширить свой кругозор и карьерные возможности.

2. Стажировка и обмен опытом. Сотрудники имеют возможность пройти стажировку в других организациях или поучаствовать в международных проектах для обмена опытом.

3. Развитие управленческих навыков. Организация тренингов и семинаров по развитию лидерских качеств.

4. Информационная и методическая поддержка. Организация предоставляет сотрудникам доступ к информационным ресурсам, методическим материалам и программам обучения, чтобы они могли получить помощь в совершенствовании своих знаний и навыков.

5. Оценка и аттестация персонала. Определение профессионального уровня и потребности в обучении и развитии.

Обучение и повышение квалификации государственных служащих очень важно для успешного внедрения инноваций. Обученные сотрудники смогут более эффективно выполнять

свои обязанности, что положительно скажется на общей эффективности работы государственных органов.

Развитие кадровых ресурсов предполагает создание системы образования, которая адаптируется к существующей нормативной базе и потребностям госучреждений. Учебный процесс требует использования методов дистанционного обучения и активных методов преподавания.

Развитие кадровых ресурсов включает в себя

– Профессиональное развитие. Это позволяет сотрудникам повышать свою квалификацию и знакомиться с новым и технологиями. Карьерный рост так же расширяет возможности и открывает новые перспективы.

– Развитие коммуникативных навыков. Обучение и тренинги помогут овладеть навыками эффективного общения и управления конфликтами.

– Развитие лидерских качеств. Обучение и переподготовка помогают развивать управленческие навыки и мотивируют других сотрудников.

Поэтому обучение и развитие персонала в государственных органах является важным аспектом кадровой политики, которое помогает повысить качество административной работы и предоставляемых услуг.

### **Библиографический список**

1. Волков С. Н. Социальные и философские проблемы информационного общества : учебник для вузов / С. Н. Волков. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2022. — ISBN 978-5-8114-8954-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/185911> (дата обращения: 07.12.2024). — Режим доступа: для авториз. пользователей. — С. 65.).

2. Сердитова Н. Е. Изменение климата: адаптация и устойчивое развитие : учебное пособие / Н. Е. Сердитова, А. В. Белоцерковский. — Тверь : ТвГУ, 2023. — ISBN 978-5-7609-1781-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/415532> (дата обращения: 07.12.2024)

## ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ И ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ ИННОВАЦИЙ

**Садвакасов С. С.**

Научный руководитель: Ковалев В. А.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,*  
[molodoi\\_bim@mail.ru](mailto:molodoi_bim@mail.ru)

**Аннотация.** В статье рассмотрена эволюция теории инноваций, проанализирован вклад исследователей теории инноваций таких как Н.Д. Кондратьев («Волновая теория экономического развития», или «теория экономических циклов»), Й. Шумпетер (термин «инновация», работы «Теория экономического развития» и «Деловые циклы»), С. Кузнец (концепция «лидирующего сектора»), Г. Менш (работа «Технологический пат: инновации преодолевают депрессию», классификация инноваций на базисные, улучшающие и псевдоинновации).

**Ключевые слова:** *теория инноваций, индустриализация, «теория экономических циклов», волновая теория Кондратьева, инновация, научно-технический прогресс, инновационный кластер, теория технологического пата.*

## PREREQUISITES FOR THE FORMATION AND EVOLUTION OF THE THEORY OF INNOVATION

**Садвакасов С. С.**

Scientific supervisor: Kovalev V. A.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,*  
[molodoi\\_bim@mail.ru](mailto:molodoi_bim@mail.ru)

**Abstract.** The article examines the evolution of the theory of innovation, analyzes the contribution of researchers of the theory of innovation such as N.D. Kondratiev («Wave theory of economic development», or «theory of economic cycles»), J. Schumpeter (the term «innovation», works «Theory of economic development» and «Business cycles»), S. Kuznets (the concept of the «leading sector»), G. Mensch (work «Technological stalemate: innovations overcome depression», classification of innovations into basic, improving and pseudo-innovations).

**Keywords:** *theory of innovation, industrialization, «theory of economic cycles», Kondratiev's wave theory, innovation, scientific and technological progress, innovation cluster, theory of technological stalemate.*

Предпосылкой формирования инновационной теории является прежде всего исторический контекст смены парадигм производственного и общественного управления, наиболее ярко проявившийся в период индустриализации.

В процессе эволюции теория инноваций фокусировалась на появлении разнообразных нововведений и усовершенствований, сопровождающих человека на протяжении всего исторического периода. Именно в период активной индустриализации, внедрения крупного машинного производства и автоматизации, активизации научно-технического прогресса и его экономической востребованности началось обособленное формирование экономической науки, изучающей инновационные процессы на различных уровнях, названной впоследствии инноватикой. Затем исторический контекст развития теории инноваций касается поступательного и все более активного взаимодействия практических и теоретических

аспектов, которые, в свою очередь, являются фундаментом для развития технического и технологического прогресса в обществе и экономике.

Основоположниками теории инноваций являются такие исследователи как Н.Д. Кондратьев, Й. Шумпетер, С. Кузнец, Г. Менш, С.Ю. Глазьев и др.

Теория инноваций акцентирует внимание на цикличности и сменяемости друг другом стадий кризиса и экономического подъема, где инновации воспринимаются как катализаторы стадий роста. Данные закономерности представляли интерес для многих ученых, но особо значимый вклад в исследование цикличности инновационного развития внес выдающийся отечественный ученый Николай Дмитриевич Кондратьев.

«Волновая теория экономического развития», или «теория экономических циклов», сформулированная Н.Д. Кондратьевым в 1922 г., основана на крупномасштабном статистическом исследовании, проведенном за период с начала промышленной революции (1770 г.) и активной перестройки экономической системы и до первой четверти XX в. В ходе исследования были проанализированы такие показатели экономической конъюнктуры, как индексы товарных цен, динамика заработной платы рабочих, внешнеторговый оборот, добыча некоторых полезных ископаемых, динамика процентных ставок и т.д.

На основе объемного научного исследования была произведена систематизация циклов экономического развития, определены три больших цикла конъюнктуры длительностью от 40 до 60 лет. Создателем теории инновационного развития Н.Д. Кондратьевым была доказана взаимосвязь внедрения инноваций и последующего активного экономического подъема, происходящие в среднем каждые 50 лет. Цикличность данного процесса обосновывалась техническими и технологическими нововведениями, активизирующими промышленное производство и, как следствие, экономическое и социальное устройство общества, институциональную перестройку.

Необходимость кардинальных изменений, исходя из утверждений данной теории, возникает в начале цикла, на так называемой повышательной волне, которая включает в себя фазы восстановления и подъема. Примером инноваций повышательной волны первого цикла в теории Н.Д. Кондратьева является изобретение парового двигателя, прядильной машины, создание первых станков, что способствовало бурному развитию текстильной промышленности и революционным изменениям в экономике и обществе. Далее стадия подъема сменяется стадиями спада и стагнацией, соответствующие «понижательной» волне. Деловая активность снижается, эффект от внедрения инноваций ослабевает и экономика, как правило, погружается в кризис. Таким образом, начало повышательной волны всегда характеризуется необходимостью изменений, поиска выхода из кризиса и, следовательно, изобретением и внедрением инноваций.

Исходя из вышеизложенного, Н.Д. Кондратьев заключил, что экономическая система характеризуется чередованием периодов подъема и спада в своем развитии, в ходе каждого цикла происходит последовательное нарушение и восстановление экономического развития. В результате нарушения равновесия возникает необходимость в преобразованиях и нововведениях, что, в свою очередь, способствует переходу экономической системы на новый уровень развития.

Нужно отметить, что волновая теория Кондратьева классифицирует волны на три основных типа:

- длинные волны (большие конъюнктурные циклы) длительностью 40–60 лет, характеризующиеся значительным обновлением основного капитала, радикальными производственными изменениями и т.д.;

- средние волны (промышленно-капиталистические циклы) длительностью 7–11 лет, отличительной особенностью которых является активная реновация капитала, локальные производительные изменения, устойчивое внедрение технических и технологических инноваций;

- короткие волны (малые циклы), отличающиеся изменениями в рыночной конъюнктуре по определенным видам продукции промышленности, связанные с восстановлением экономического равновесного состояния потребительского рынка.

Данные типы волн коррелируют между собой таким образом, что характер длинных волн влияет на характер более коротких и средних волн, удлиняя или растягивая их фазы.

Фундаментальные исследования Н.Д. Кондратьева были признаны мировым научным сообществом и являются основополагающими в становлении науки об инновациях.

Классическая теория инноваций базируется на исследованиях еще одного выдающегося ученого в данной области — Йозефа Шумпетера, австрийского экономиста, сформулировавшего термин «инновация».

В своих работах «Теория экономического развития» и «Деловые циклы» он продолжил изучение концепции экономических циклов Кондратьева, проанализировал их с точки зрения минимизации кризисной фазы и пришел к выводу, что возможностью ускорения преодоления фазы спада в общественном производстве является активизация инновационной деятельности (через технические, технологические, управленческие, экономические нововведения).

Под инновацией Й. Шумпетер понимал средство преодоления кризиса экономической системы, а также возможность приобретения организацией новых конкурентных преимуществ, отличных от ценовых форм конкуренции [3, с. 153]. Нововведения, или инновации, по Шумпетеру, — это внедрение нового продукта (услуги), неизвестного ранее потребителю; внедрение нового метода производства; открытие нового рынка; открытие нового источника сырья; внедрение новой организационной структуры в какой-либо отрасли; внедрение новой техники или технологии.

Инновации являются драйвером, импульсом развития экономической системы, при этом происходит разрушение сложившегося уклада и создание новой структуры, что, по Шумпетеру, называется «созидательным» или «креативным» разрушением. Новые производственные комбинации факторов производства обуславливают динамические изменения в экономике, революционируя ее и переводя на новый этап развития.

При этом важнейшую роль в данном процессе играет инноватор, или предприниматель, который не обязательно является изобретателем чего-то нового (продукта, способа производства и т.д.), но является субъектом реальной инновационной активности, внедряя новшество в экономический процесс, неся при этом значительные риски. Именно Шумпетер сформулировал четвертый фактор производства — предпринимательскую способность (помимо трех уже известных — земля, труд и капитал), акцентируя внимание на данном факторе как на движущей силе происходящих циклических экономических явлений. Предприниматель стремится к получению прибыли на первых стадиях внедрения инновации, затем данная возможность обогащения снижается за счет распространения и превращения новаторского способа производства или продукта в традиционный. Также, по мнению Шумпетера, инновации, как правило, появляются «пучками» или «кластерами», распределенными во времени, что подчеркивает их неравномерность.

Таким образом, роль Йозефа Шумпетера в формировании теории инноваций очевидна: сформулировано определение инновации, доказана возможность уменьшения глубины экономической рецессии посредством инноваций, выделен четвертый фактор производства — предпринимательская способность, обоснована новая неценовая форма конкуренции за счет инновационной активности и т.д.

Тем не менее исследования Й. Шумпетера подвергались значительной критике со стороны некоторых ученых, в том числе нобелевского лауреата Саймона Кузнеца.

Изучив теорию Й. Шумпетера о взаимосвязанности предпринимательской активности с кластерами инноваций, С. Кузнец утверждал, что для получения синергетического эффекта от этой взаимосвязи необходимо создание особых условий, в противном случае, говоря современным языком, «триггер» не сработает. Накопление капитала за счет роста производства в течение определенного времени вызывает замедление экономического подъема, увеличение инертности, и возникает логичная необходимость в революционных изменениях и

нововведениях. Чтобы эти изменения случились, недостаточно внутренних факторов, необходим экзогенный драйвер. В качестве внешних стимулов Кузнец рассматривал развитие научно-технического прогресса, а также взаимосвязь технологических нововведений с инновациями в других разнообразных сферах общества.

Критике также подверглась теория «деловых циклов» Шумпетера, а именно утверждение о необходимости появления инноваций, стимулирующих экономические колебания. По мнению Кузнеца, инновации в данном случае должны быть чрезвычайно крупномасштабными и значительными, а также они должны возникать регулярно в определенные промежутки времени, что, безусловно, выполнимо достаточно редко. В то же время сравнительно часто реализуются небольшие малозначительные нововведения, эффект от которых не систематизирован.

Саймон Кузнец считал, что сущностью инновационной деятельности является обновление устаревших основных фондов и капитала, влекущее увеличение производительности, эффективности деятельности, что позволяет минимизировать экономический спад.

Проведя исследование объемов и особенностей инвестирования в основной капитал с точки зрения экономического роста, ученый сформулировал концепцию «лидирующего сектора». Если Шумпетер фокусировался на инновационном кластере как на некоей совокупности взаимосвязанных инноваций, то Кузнец детализировал инновационный кластер как группу технологически и организационно взаимосвязанных отраслей, названную им лидирующим экономическим сектором, агрегирующим инновации с четкой периодичностью в 30 лет.

В своей концепции экономист выделил две приоритетные отрасли — добывающую и обрабатывающую [4, с. 231]. Именно эти отрасли, по его мнению, являются локомотивами экономики, кластеризуя инвестиции в промышленный сектор, стимулируя экономический рост и инновационную активность.

Исследуя взаимосвязанность экономического роста с инновациями, Саймон Кузнец занял видное место в развитии теории инноваций.

Рассмотрение эволюции инновационной теории продолжим концептуальным развитием идеи цикличности инновационных процессов Кондратьева и Шумпетера немецким экономистом Герхардом Меншем.

В своей работе «Технологический пат: инновации преодолевают депрессию» Менш классифицирует инновации на базисные, улучшающие и псевдоинновации. Базисные инновации — это нововведения, обладающие кардинально новыми свойствами и характеристиками, создающие новые виды деятельности и профессии, новые отрасли и сферы экономики. Улучшающие инновации — усовершенствования уже существующих технологий и продуктов, модификация уже внедренных инноваций. Псевдоинновации — мнимые инновации, направленные на частичное изменение уходящих в прошлое технологий и продуктов. Между всеми видами инноваций существует ресурсная конкуренция, поскольку каждый из видов требует значительных вложений капитала и трудовых ресурсов.

На основе данной классификации Менш формулирует теорию технологического пата — закономерной регулярной экономической ситуации, характеризующейся застоём развития в результате исчерпания потенциала базисных инноваций. Выход из данной ситуации невозможен на основе существующих технологий и форм производства, требуется структурная перестройка за счет внедрения радикальных инноваций. Процесс движения от одного технологического пата к следующему характеризуется последовательной чередой внедрения базисных инноваций, затем улучшающих и далее до псевдоинноваций, означающих исчерпание инновационного потенциала данного цикла и лишь незначительные улучшения существующих товаров или процессов. На данном этапе экономической рецессии как раз и концентрируются возможности для формирования кластеров базисных инноваций и перехода к следующей фазе экономического цикла. Это утверждение является одним из ключевых в исследованиях Г. Менша в рамках теории инноваций.

Таким образом, формирование и развитие теории инноваций было обусловлено рядом предпосылок, связанных с развитием науки и техники, изменением структуры экономики, ростом конкуренции и социально-экономическими изменениями. Эволюция этой теории прошла несколько этапов, от ранних подходов, основанных на создании новых продуктов и технологий, до современной теории, учитывающей взаимодействие различных факторов и стадий процесса инноваций. Современная теория инноваций является важным инструментом для понимания и управления процессами создания и распространения новых идей, продуктов и технологий в экономике.

### Библиографический список

1. Блудова С. Н. Экономика : учебное пособие / С. Н. Блудова, А. П. Новосельцева, М. А. Эренценова, В. А. Гладилин. — Москва : Русайнс, 2024. — 239 с. — ISBN 978-5-466-04887-2. — URL: <https://book.ru/book/952346> (дата обращения: 10.11.2024). — Текст : электронный.
2. Болонин А. И. Инновации в развитии экономики и общества : монография / А. И. Болонин, Ю. В. Рагулина. — Москва : Русайнс, 2019. — 122 с. — ISBN 978-5-4365-3453-4. — URL: <https://book.ru/book/932534> (дата обращения: 10.11.2024). — Текст : электронный.
3. Нижегородцев Р. М. Экономика инноваций : учебное пособие / Р. М. Нижегородцев. — Москва : Русайнс, 2024. — 153 с. — ISBN 978-5-466-04307-5. — URL: <https://book.ru/book/951614> (дата обращения: 10.11.2024). — Текст : электронный.
4. Салыгин В. И. Управление инновационными процессами : учебное пособие / В. И. Салыгин, И. А. Гулиев, М. В. Рыбин [и др.] ; под общ. ред. А. А. Степанова, М. В. Савиной. — Москва : КноРус, 2024. — 231 с. — ISBN 978-5-406-13009-4. — URL: <https://book.ru/book/954585> (дата обращения: 10.11.2024). — Текст : электронный.
5. Чижанькова И. В. Экономика инноваций и управление инновационным бизнесом : учебное пособие / И. В. Чижанькова, Н. Ф. Бондалетова. — Москва : Русайнс, 2024. — 82 с. — ISBN 978-5-466-04651-9. — URL: <https://book.ru/book/952059> (дата обращения: 10.11.2024). — Текст : электронный.

## ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ В МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ

Садвакасов С. С.

Научный руководитель: Ковалев В. А.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,*  
[molodoi\\_bim@mail.ru](mailto:molodoi_bim@mail.ru)

**Аннотация.** В статье рассмотрено значение инноваций для муниципального управления. Определение роли инноваций в системе муниципального управления позволяет говорить о необходимости исследования проблем. В статье представлена группа правовых, организационных и методических проблем внедрения инноваций в систему муниципального управления. Каждый блок проблем включает в себя также определенные составляющие. В рамках статьи идентифицированы и определены ключевые проблемы, а также предусмотрены возможные пути их решения. Такая классификация проблематики в перспективе позволит существенно повысить качество управления муниципальными образованиями в соответствии с принципом инновационности.

**Ключевые слова:** *инновации, муниципальное управление, цифровизация, методическая проблема, терминологическая проблема, противостояние кадрового состава, прозрачность, открытость.*

## PROBLEMS OF INNOVATION IMPLEMENTATION IN MUNICIPAL MANAGEMENT

Садвакасов С. С.

Scientific supervisor: Kovalev V. A.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,*  
[molodoi\\_bim@mail.ru](mailto:molodoi_bim@mail.ru)

**Abstract.** The article examines the importance of innovation for municipal management. The definition of the role of innovation in the municipal management system suggests the need for research on problems. The article presents a group of legal, organizational and methodological problems of introducing innovations into the municipal management system. Each block of problems also includes certain components. The article identifies and identifies key problems, as well as provides possible ways to solve them. Such a classification of issues in the future will significantly improve the quality of municipal management in accordance with the principle of innovation.

**Keywords:** *innovation, municipal management, digitalization, methodological problem, terminological problem, confrontation of personnel, transparency, openness.*

Инновации представляют собой неотъемлемый элемент современного общества. Внедрение инноваций и нововведений в системе муниципального управления позволяет добиться улучшения показателей социально-экономического развития муниципального образования. Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что инновации представляют собой определенного рода инструмент экономического роста и развития, а также повышения качества жизни населения. Отсутствие должного внимания к вопросам внедрения инновационных инструментов в систему муниципального управления приведет к таким негативным последствиям как снижение качества принимаемых управленческих решений, отсутствие должного уровня предоставления муниципальных услуг, отставание от других муниципалитетов. Все это доказывает необходимость изучения вопросов внедрения инноваций

в систему муниципального управления. Наряду со своей высокой значимостью организационно-методический и правовой механизм внедрения инноваций в муниципальном управлении сталкивается с рядом актуальных проблем. Выбор данной темы научной статьи обусловлен необходимостью поиска направлений решения проблем внедрения инноваций в муниципальном управлении в целях формирования положительного имиджа муниципалитетов и повышения качества предоставляемых муниципальных услуг.

Целью статьи является исследование проблем внедрения инноваций в муниципальном управлении.

Инновации в сфере муниципального управления представляют собой прогрессивные методы и способы работы органов власти, а также новые подходы и инструменты, передовые управленческие технологии, применяемые для решения задач, связанных с улучшением системы публичного управления и обеспечением развития территорий, и повышением благосостояния населения. Совокупность данных инноваций подразумевает идентификацию и использование скрытого потенциала системы публичного управления государством вследствие внедрения передовых достижений науки и техники [3, с. 142].

В рамках деятельности органов государственной власти обязательной характеристикой управленческих инноваций является ориентация на рост благосостояния людей и общества, этой цели обычно и подчиняется продуцирование новых управленческих, социальных или технологических процессов. Инновации в самых разных типах и формах проявления уже достаточно широко используются правительственными органами России, но при этом они являются не просто инструментами (электронным документооборотом, использованием автоматизированных систем обработки обращения граждан и т.д.), которые облегчают или ускоряют некоторые процессы и процедуры. Они подразумевают пересмотр парадигмы и процессов управления, изменение сложившихся паттернов поведения с целью повышения качества предоставления публичных услуг [3, с. 143].

Значение инноваций в системе муниципального управления колоссально и их роль ориентирована на решение актуальных проблем современности и определения альтернативных стратегических направлений развития муниципалитета [4, с. 8]. Внедрение инноваций выражается в применении цифровых и информационных технологий, инструментов искусственного интеллекта, современных программных продуктов, позволяя в значительной степени усовершенствовать порядок работы с большими данными, анализировать макроэкономические и социальные показатели развития, снижать трудоёмкость планирования и принятия управленческих решений. Инновации имеют разноплановый характер. Цифровизация представляет собой один из наиболее значимых элементов повышения качества предоставляемых муниципальных услуг. Активное применение цифровых технологий позволит обеспечить открытость и прозрачность, добиться эффективного взаимодействия органов местного самоуправления и гражданского общества в решении определенного спектра вопросов, бороться с проблемой коррупции и бюрократии. Уместно сделать вывод о том, что инновации в системе муниципального управления представляют собой важнейший инструмент обеспечения социально-экономического развития муниципалитета и обеспечения должного уровня конкурентоспособности.

Проблематика внедрения инноваций в систему муниципального управления достаточно широка и требует всестороннего исследования организационных, правовых и методических основ.

Схематично совокупность проблем внедрения инноваций в муниципальном управлении представлена на рисунке 1. Проблемы сгруппированы по основным блокам, что позволяет более качественно и точно оценить их спектр. Такая классификация проблем служит фундаментальной основой для их ранжирования и экспертной оценки их важности и значимости и позволяет объективно формировать стратегические альтернативы развития муниципалитета в соответствии с принципом инновационности.



Рис. 1. Группировка проблем внедрения инноваций в муниципальном управлении

В качестве одной из проблем следует отметить наличие пробелов в законодательстве в части внедрения инноваций в муниципальном управлении. Недостаточная правовая база затрудняет эффективное внедрение инноваций, так как не определены четкие правила и процедуры, что создает неопределенность и риски для участников процесса. Отсутствие законодательной поддержки может приводить к непониманию и сопротивлению со стороны муниципальных служащих, которые не видят четких указаний и стимулов для использования новых технологий. Это, в свою очередь, замедляет процесс модернизации и развития муниципальных структур, что негативно сказывается на общем уровне управления и качестве предоставляемых услуг. Одной из проблем является вопрос правовой регламентации применения чат-ботов и прочих цифровых технологий в работе муниципалитетов [1, с. 92]

Следующий блок проблем – это методический. На практике применение инновационных технологий сталкивается с проблемой оценки эффективности реализуемых стратегий. Традиционные критерии необходимо дополнить отдельными показателями. Например, оценка инвестиционных проектов в системе муниципального управления должна учитываться с точки зрения соответствия экологическим принципам, прозрачности и открытости управления. Данный блок проблем также включает ограниченность информационных ресурсов. На практике такая проблема выражается в отсутствии должного уровня информирования муниципалитетов в части внедрения инноваций, отсутствует должный уровень обмена опытом среди регионов. Так систематизация знаний о лучших практиках инновационного развития муниципальных образований, а также формирование механизма информационной поддержки повысит эффективность внедрения современных инструментов.

Особое внимание следует обратить на такой блок проблем как организационный. Ограниченность финансовых возможностей муниципалитетов в значительной степени осложняет порядок внедрения инновационных инструментов. Многие значимые и перспективные проекты остаются нереализованными из-за нехватки средств. В результате, муниципальные органы вынуждены искать альтернативные пути и ресурсы для внедрения инноваций, что требует дополнительных временных и организационных затрат. Для решения этой проблемы необходимо разрабатывать механизмы государственной поддержки, грантовые программы и партнерства с частным сектором, чтобы обеспечить доступ к необходимым ресурсам и повысить эффективность муниципального управления.

В качестве еще одной проблемы следует отметить проблему профессиональной неготовности муниципальных служащих к внедрению инноваций. Муниципальные служащие более старшего возраста достаточно сложно адаптируются к применению инновационных механизмов управления. Данная проблема имеет крайне негативные последствия в виду того, что противостояние персонала инновационному развитию в значительной степени снижает эффективность данных механизмов на практике и не позволяет достичь должного результата. Достаточно распространенной проблемой является отсутствие навыков работы с технологиями и средствами цифровизации. Так, например, Московская область на текущий момент испытывает дефицит квалифицированных кадров в сфере ИТ, что осложняет внедрение передовых цифровых и информационных технологий в муниципальном управлении [2, с. 119]. Соответственно проблема обусловлена не только противостоянием старшего поколения инновациям, но и несовершенством обучающих материалов. Так большинство ВУЗов не уделяют должного внимания вопросам обучения специалистов порядку применения инновационных технологий в практике муниципального управления. Решением данной проблемы должно стать формирование системы обучения муниципальных служащих, основанной на использовании цифровых технологий [5, с.125]. Требуется регулярное повышение квалификации кадров, оценка профессиональных деловых и личных компетенций сотрудников, а также ознакомление с ключевыми тенденциями и закономерностями развития муниципального управления, изучение опыта передовых регионов. Совокупность данных знаний послужит основой для построения инновационной организационно-методической системы развития муниципального управления. Необходимым является поощрение сотрудников, предлагающих реализацию инновационных проектов в системе муниципального управления.

Технологическая группа проблем обусловлена непосредственно возможностью внедрения инноваций в систему муниципального управления. Достаточно часто отсутствие технологической готовности и специалистов ИТ сферы затрудняет внедрение программ инновационного развития муниципальных образований.

В заключении следует сделать вывод о том, что в настоящий момент проблемы внедрения инноваций в муниципальном управлении включают в себя правовой блок проблем, организационный и методический. Классификация проблем в разрезе данных блоков позволяет формировать стратегии развития муниципальных образований более точно, учитывая актуальные проблемы и возможности дальнейшего развития. Детализация и группировка проблем позволит в перспективе разработать инновационные проекты развития муниципальных образований более высокого качества.

### **Библиографический список**

1. Кузнецов А. К. Использование чатов мессенджеров в государственном и муниципальном управлении: проблемы и перспективы правового регулирования // *Oeconomia et Jus*. 2024. № 1. С. 87-94.
2. Провоторова Н. В. Профессиональная готовность к инновационной деятельности: государственное и муниципальное управление // *Вестник московского университета. серия 20: педагогическое образование*. – 2023. – №3. – с. 118-133.
3. Продиблех Н. Е., Болокова М.А. Инновации в государственном и муниципальном управлении как необходимое условие социально-экономического развития страны // *Вестник майкопского государственного технологического университета // Вестник Майкопского государственного технологического университета*. 2023. Т. 15. № 1. С. 141-148.
4. Уразова К. А., Жежерова Ю. А. Инновации в государственном и муниципальном управлении // *Ученые заметки ТОГУ*. 2022. Т. 13. № 2. С. 7-11.
5. Шапкина А. О. Совершенствование инновационных управленческих технологий в системе государственного и муниципального управления // *Молодой ученый*. 2023. № 41 (488). С. 124-126.

## МЕТОДЫ ВЛИЯНИЯ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ НА ИННОВАЦИОННУЮ СТРУКТУРУ РЕГИОНА

**Фаттахова А. В.**

Научный руководитель: Иваненко О. Б.

Финансовый университет при Правительстве РФ (г. Омск), [aleksandrafattahova@inbox.ru](mailto:aleksandrafattahova@inbox.ru)

**Аннотация.** В статье приведена характеристика методов воздействия органов исполнительной власти на формирование инновационной структуры региона с целью оценки роли органов исполнительной власти в инновационном развитии региона. Применение данных методов на практике способно ускорить инновационное развитие региона и повысить конкурентоспособность на глобальном уровне.

**Ключевые слова:** *инновационная структура региона, органы исполнительной власти, методы влияния на инновационную структуру.*

## METHODS OF INFLUENCE OF EXECUTIVE AUTHORITIES ON THE INNOVATIVE STRUCTURE OF THE REGION

**Fattahova A. V.**

Scientific supervisor: Ivanenko O. B.

Financial University under the Government of the Russian Federation (Omsk),  
[aleksandrafattahova@inbox.ru](mailto:aleksandrafattahova@inbox.ru)

**Abstract:** The article describes the methods of influence of executive authorities on the formation of the innovative structure of the region in order to assess the role of executive authorities in the innovative development of the region. The application of these methods in practice can accelerate the innovative development of the region and increase competitiveness at the global level.

**Keywords:** *the innovative structure of the region, executive authorities, methods of influencing the innovative structure.*

На сегодняшний день остро стоит вопрос инновационного развития государства и регионов в отдельности, уровень и направления инновационной структуры которых зависят от многих факторов. Это и индустриальная специфика региона, и человеческий капитал, и финансовые ресурсы, и степень научно-технического развития. Одним из главных субъектов влияния на формирование и развитие инновационной структуры региона являются органы исполнительной власти (далее – ОИВ). Ведь именно через ОИВ свое воздействие оказывает государство, у которого в свою очередь наиболее широкие и доступные возможности управления социально-экономическим развитием субъектов. В данной статье будут рассмотрены методы, которыми ОИВ могут влиять на инновационное развитие региона.

Инновации являются двигателем экономического роста и повышения конкурентоспособности. Правительства регионов осознают необходимость создания условий для эффективного функционирования инноваций. В этом контексте они применяют различные методы, направленные на активизацию инновационных процессов и привлечение новых технологий. Такие методы включают поддержку научно-исследовательской деятельности, финансирование инноваций, создание специализированных центров и площадок для развития стартапов, а также установление партнерских отношений с бизнесом и образовательными учреждениями. Важно отметить, что успешная работа ОИВ по формированию инновационной

структуры требует комплексного подхода и координации с другими заинтересованными сторонами - предпринимателями, учеными и общественностью.

Как же осуществляется данный процесс, какие механизмы и инструменты используются в рамках деятельности ОИВ? Рассмотрим некоторые из них.

#### 1. Поддержка развития кластеров потенциальных инноваций.

Кластеры инноваций — это группы предприятий, научных исследовательских учреждений, высших учебных заведений и других инновационных акторов в определенной территориальной области, которые сотрудничают и взаимодействуют для достижения общих целей в области развития и внедрения инноваций [5].

ОИВ играют важную роль в стимулировании и поддержке создания кластеров потенциальных инноваций. Они могут способствовать формированию кластеров путем предоставления финансовой поддержки, создания благоприятных инвестиционных условий, разработки и реализации стратегий развития инноваций, а также содействия взаимодействию между различными участниками кластера. Например, в соответствии с «Методическими рекомендациями по реализации кластерной политики в субъектах Российской Федерации» на федеральном уровне сформирован ряд механизмов, позволяющих обеспечить гибкое финансирование мероприятий по развитию кластеров [4].

Кроме экономического эффекта в виде появления новых бизнес-образований, роста их инновационной активности в результате снижения издержек и упрощения доступа к ресурсам кластерное взаимодействие имеет еще некоторые положительные аспекты своего влияния. Например, появление особых условий для участников, что также способствует появлению и развитию новых видов производства [3].

Разработка и реализация стратегий развития инноваций также является важной задачей ОИВ. Они могут разрабатывать и принимать программы и планы, направленные на развитие инновационной сферы. Такие стратегии могут включать в себя мероприятия по стимулированию сотрудничества между участниками кластера, развитию инфраструктуры, созданию образовательных программ по инновациям.

В следствие содействия ОИВ развитию кластеров в инновационной сфере обеспечивается обмен ресурсами между участниками инновационных кластеров, включая такие ресурсы как знания, опыт и технологии, что усиливает взаимосвязь участников между собой, ускоряет инновационный процесс и повышает конкурентоспособность региона.

#### 2. Осуществление системообразующих региональных инновационных проектов на условиях государственно - частного партнёрства.

Например, поддержка инициаторов проектов на стадиях создания объектов интеллектуальной собственности, опытно-конструкторских работ и опытного (пилотного) производства, развития инноваций и становления серийного производства. Имеет место быть также и межведомственная координация деятельности при реализации соглашений о государственно - частном партнерстве. Конечно, также важно обеспечение финансовой поддержки через региональные бюджеты, гранты и субсидии для научных исследований и стартапов, привлечение инвестиций из федерального бюджета, а также частных источников. Партнерство с бизнесом проявляется в установлении связей между научными учреждениями и промышленностью для совместной разработки и внедрения инновационных решений.

#### 3. Развитие инфраструктуры региональной инновационной системы.

Содействие созданию и развитию инфраструктуры региональной инновационной системы оказывается ОИВ путем создания новых институтов развития или взаимодействия с существующими. Такие институты оказывают поддержку проектов на всех этапах их формирования. Например, это могут быть вузы и научные учреждения, технопарки, бизнес-инкубаторы, инновационные промышленные кластеры, учебно-деловые центры, центры трансферта технологий и другие специализированные организации. Можно организовать систему мониторинга состояния сферы науки, техники и инноваций, базу данных изобретений, технологий, инновационных проектов, разработчиков и экспертов, оказывать участникам научно-технической и инновационной деятельности консультационную и организационную

поддержку. Конечно, необходимо обеспечение доступа к современному оборудованию и лабораториям.

Кроме того, необходимо осуществлять контроль актуальности и эффективности работы нормативно-правовой и методической баз, своевременно вносить корректировки и изменения, упрощающие и оптимизирующие работу в инновационной сфере посредством облегчения процедур регистрации, лицензирования и сертификации новых технологий и проектов [1].

#### 4. Формирование благоприятной среды для размещения частного капитала.

Для этого с помощью ОИВ создаются и внедряются льготные условия в налоговой и таможенной сферах, уменьшаются административные препятствия, обеспечивается необходимая инфраструктура. Органы исполнительной власти могут помочь снизить риски путем предоставления государственных гарантий и привилегий частным инвесторам. Предоставление стабильных и комфортных условий для бизнеса также повышает привлекательность отрасли - устойчивая налоговая среда, предсказуемое тарифное регулирование, прозрачное и предсказуемое регулирование вненалоговых платежей предпринимателей, сокращение уголовно-правовых рисков предпринимательской деятельности, увеличение эффективности контрольно-надзорной работы, повышение доступности источников долгосрочного финансирования при реализации инвестиционных проектов.

#### 5. Поддержка внешнеэкономической деятельности, включая привлечение прямых иностранных инвестиций и укрепление сотрудничества в области высоких технологий.

Это включает организацию зарубежных стажировок для российских исследователей, приглашение зарубежных ученых в российские организации и проведение международных научных конференций. Для содействия международному сотрудничеству упрощаются условия предоставления въездных виз для иностранных исследователей, обеспечивается признание их ученых степеней, а также устраняются таможенные и другие препятствия, мешающие перевозке необходимого исследовательского оборудования, образцов и материалов через границу.

В рамках укрепления сотрудничества в области высоких технологий ОИВ помогают разрабатывать региональные программы и стратегии инновационного развития с привлечением научных и образовательных учреждений, предприятий и институтов развития. Также они участвуют в создании долгосрочных и краткосрочных планов, учитывающих потребности и потенциал региона.

Через программы обучения и повышения квалификации персонала на базе высших учебных заведений и тренинговых центров ОИВ способствуют увеличению региональных компетенций в области внешнеэкономической деятельности. Содействие в формировании региональных объединений производителей и экспортеров помогает разработать единую позицию регионального бизнеса по вопросам развития внешнеэкономической деятельности.

#### 6. Содействие формированию культуры инноваций в обществе и повышению престижа инновационной деятельности.

Культура инноваций предполагает понимание и поддержку инновационных идей и проектов, а также вовлечение граждан в инновационную деятельность. Кроме того, приоритетность и престижность инновационной сферы способствуют ее развитию и привлечению инвестиций.

Одним из способов содействия ОИВ формированию культуры инноваций является создание специальных инновационных центров и парков. Эти организации предоставляют ученым, инноваторам и предпринимателям необходимое оборудование, помещения и экспертную поддержку для осуществления их проектов. Они также способствуют обмену опытом и знаниями между участниками инновационной сферы, что способствует созданию благоприятного инновационного окружения.

ОИВ также могут активно взаимодействовать с образовательными учреждениями и научными организациями, чтобы стимулировать привлечение молодых специалистов в инновационную сферу. Можно организовывать лектории, семинары и конференции,

приглашать известных инноваторов для проведения мастер-классов и образовательных программ. Такие мероприятия помогают распространить знание о значимости инноваций и повысить интерес молодежи к инновационной сфере.

Важной задачей ОИВ является информационное просвещение населения о значимости и преимуществах инновационной деятельности. Государственные органы могут организовывать кампании и проводить рекламные мероприятия для привлечения внимания к инновациям и объяснения, как они могут влиять на повышение уровня жизни и конкурентоспособность региона. Это помогает создать позитивное отношение общества к инновациям и способствует развитию инновационной структуры.

Выбор конкретных путей воздействия зависит от целей и задач инновационной политики региона, выбранной в соответствии со стратегией социально-экономического развития региона [2].

Эти механизмы взаимодействия ОИВ с инновационной структурой региона способствуют созданию благоприятной экосистемы для развития науки и технологий, что, в свою очередь, увеличивает конкурентоспособность и экономический рост.

Одним из ключевых аспектов взаимодействия ОИВ с инновационной структурой является международное сотрудничество. Участие в международных научных проектах, выставках и конкурсах может повысить уровень узнаваемости региона на мировой арене и привлечь внимание иностранных инвесторов. Это также ведет к обмену знаниями и технологиями, что в свою очередь обогащает местный рынок.

Таким образом, интеграция всех этих элементов в единую систему позволит обеспечить устойчивое развитие инновационной структуры региона, что в конечном итоге будет способствовать улучшению качества жизни и повышению конкурентоспособности на глобальном уровне.

### Библиографический список

1. Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 № 316 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика» // Консультант URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_162191/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162191/)
2. Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года».
3. Багратуни К. Ю. Кластерный подход в инновационном развитии региона / К. Ю. Багратуни, Т. Э. Ситихова // Экономико-правовые аспекты реализации стратегии модернизации России: поиск модели эффективного социохозяйственного развития : Сборник статей международной научно-практической конференции, Сочи, 30 сентября – 04 2020 года / Под редакцией Г.Б. Клейнера, Э.В. Соболева, В.В. Сорокожердьева, З.М. Хашевой. – Сочи: Южный институт менеджмента, 2020. – С. 26-30.
4. Методические рекомендации по реализации кластерной политики в субъектах Российской Федерации (утв. Минэкономразвития РФ 26.12.2008 № 20615-ак/д19) // Консультант URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_113283/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113283/).
5. Патрушева Е. Г., Большакова Е. А. Оценка экономической эффективности регионального инновационного кластера // УЭКС. 2022. №4 (76). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-ekonomicheskoy-effektivnosti-regionalnogo-innovatsionnogo-klastera>.

## ПРИМЕНЕНИЕ КЛАСТЕРНОГО ПОДХОДА В ПРОЦЕССЕ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ ПРАКТИК ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ В СОЦИАЛЬНУЮ СФЕРУ

**Южакова Д. А.**

Научный руководитель: Иваненко О. Б.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,  
[dar20jug01@gmail.com](mailto:dar20jug01@gmail.com)*

**Аннотация.** В статье раскрыта сущность понятия «кластер социальных инноваций», изучен опыта Омской области по внедрению и развитию инноваций в социальной сфере с позиции применения кластерного подхода, проанализированы отдельные показатели деятельности Омского кластера социальных инноваций, рассмотрен комплекс взаимосвязей в системе «государство – бизнес – общество».

**Ключевые слова:** *кластерный подход, кластер социальных инноваций, социальное предпринимательство, межотраслевое взаимодействие.*

## APPLICATION OF THE CLUSTER APPROACH IN THE PROCESS OF DEVELOPING AND IMPLEMENTING INNOVATIVE DEVELOPMENT PRACTICES IN THE SOCIAL SPHERE

**Yuzhakova D. A.**

Scientific supervisor: Ivanenko O. B.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russian Federation,  
[dar20jug01@gmail.com](mailto:dar20jug01@gmail.com)*

**Abstract.** The article reveals the essence of the concept of «cluster of social innovations», examines the experience of the Omsk region in the introduction and development of innovations in the social sphere from the perspective of the cluster approach, analyzes individual performance indicators of the Omsk cluster of social innovations, considers a set of relationships in the system «state – business – society».

**Keywords:** *cluster approach, cluster of social innovations, social entrepreneurship, intersectoral interaction.*

Осуществление функций управления отраслями социальной сферы всегда предполагало первостепенное значение государства как субъекта их реализации. Незаинтересованность бизнеса в осуществлении капиталовложений в указанную сферу в большей мере определена низкой доходностью и узостью «коридора маневрирования» предпринимательскими ресурсами.

Сегодня ситуация меняется, деятельность современного бизнеса преследует своей целью достижение как минимум двух основных результатов: осуществление предпринимательской деятельности в социальной сфере как сфере с высокой потребительской активностью и широкими возможностями для внедрения инноваций; решение проблем социальной сферы и обеспечение устойчивого социально-экономического развития путем объединения усилий государства, общества и бизнеса.

Указанные изменения нашли свое отражение в законодательстве Российской Федерации посредством выделения из совокупности субъектов малого и среднего предпринимательства (далее – СМСП) отдельной категории – социальных предпринимателей. Согласно Федеральному закону от 26 июля 2019 г. № 245-ФЗ под социальным предпринимательством понимается осуществляемая СМСП деятельность, направленная на достижение общественно полезных целей, способствующая решению социальных проблем граждан и общества [1].

Кластерный подход в области развития социальных инноваций предполагает решение пяти основных задач эффективного управления в рассматриваемой сфере [3]:

1. Создание «поля заинтересованности» различных социальных групп (коммерческих предприятий, общественных объединений, публичных институтов) к социально ориентированному бизнесу.

2. Информирование и донесение идеи доступности социальных инноваций (определяет готовность региона и территориально функционирующих бизнес-структур решать наиболее острые социальные проблемы и тиражировать разрабатываемые и внедряемые на территории региона практики по решению указанных проблем во внешнюю среду).

3. Возникновение сетевых структур в форме межотраслевых социальных инициатив.

4. Формирование системы своевременного информирования реальных и потенциальных участников кластера о перспективных направлениях деятельности и мерах государственной поддержки.

5. Интеграция процессов управления кластером.

Кластер социальных инноваций Омской области (далее – кластер) – есть объединение социальных предпринимателей и социально ориентированных некоммерческих организаций (далее – СОНКО), реализующих на территории Омской области практики внедрения бизнес-процессов в социальную сферу [6]. Таким образом, кластер социальных инноваций представляет собой структуру, объединяющую в рамках одной площадки совокупность взаимодействующих и взаимодействующих друг с другом компаний, что за счет возникновения синергетического эффекта позволяет повысить степень влияния прилагаемых участниками кластера усилий по решению уже возникших и возможных к возникновению социальных проблем.

Создание кластера осуществлялось на базе Омского центра инноваций социальной сферы (далее – ОЦИСС) при поддержке Министерства экономического развития Омской области.

Идея создания кластера социальных инноваций в Омской области была озвучена на VI Международном Форуме социальных предпринимателей и инвесторов «ИННОСИБ-2016». Пилотный для страны проект, был запущен в 2017 году.

На первоначальном этапе в состав кластера вошли 15 предприятий и организаций, осуществляющих деятельность по комплексной модернизации социальной сферы и развитию предпринимательского сектора региона [4].

Цель создания кластера – сосредоточение усилий институтов государственного управления, общественных объединений и предпринимательского сектора на решении проблем социальной сферы, а также на формировании концептуально новых форм и методов осуществления предпринимательской деятельности.

Сообразно указанной цели были определены следующие задачи функционирования кластера:

- обеспечение устойчивого развития социальных предпринимателей и СОНКО – участников (резидентов) кластера;

- организация процесса предоставления социальных услуг, базирующаяся на принципах комплексности, доступности, прозрачности, эффективности, многовекторности и долгосрочности.

Основные направления деятельности ОЦИСС:

1. «Школа социального предпринимательства» – пространство обмена мнениями, опытом, агрегирования новых идей (проектов). В рамках указанного направления осуществляется

разработка образовательных программ и обучающих семинаров для реальных и потенциальных социальных предпринимателей (табл. 1).

2. «Клуб менторов» – неформальное объединение наиболее успешных руководителей коммерческих структур, органов государственной власти региона, СОНКО, осуществляющих функции разработки рекомендаций по продвижению практик социально ориентированного бизнеса.

Таблица 1

**Итоги деятельности Школы социального предпринимательства Омской области за период 2021 – 2023 гг. [7]**

№ п/п	Показатель	2021	2022	2023
1	Численность обученных, чел.	65	74	80
2	Количество социально-предпринимательских проектов, шт.	65	68	79
3	Количество реализованных проектов, шт.	48	62	63
4	Количество новых зарегистрированных СМСП, шт.	23	30	12
5	Количество созданных рабочих мест, шт.	40	142	112
6	Оценка эффективности образовательной программы, %	73,8	83	86,7

В отношении каждого из проектов проводится экспертиза с целью установления его соответствия ряду критериев [2]:

- социальная направленность проекта;
- инновационная составляющая, т.е. предприниматель предлагает новый (усовершенствованный) социальный продукт, новую (усовершенствованную) технологию (механизм) предоставления социальных услуг;
- обоснованность и устойчивость предлагаемых действий, формирование бизнес-плана, расчет стоимости реализации проекта, его нормы доходности и срока окупаемости;
- создаваемые в рамках проекта продукты (услуги) востребованы;
- предлагаемая проектом практика соответствует критериям масштабируемости и тиражируемости.

Таким образом, формируется база социальных проектов, ранжированных по степени остроты и значимости решаемых социальных проблем, а также приоритетности в рамках осуществляемой региональной и национальной социально-экономической политики.

В Омской области деятельность участников кластера сосредоточена на решение вопросов в сферах дошкольного и дополнительного (в т. ч. адаптивного) образования, здравоохранения и социального обслуживания.

В настоящий момент успешное развитие кластера во многом определено участием региона в реализации национальных проектов, инициированных Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204, в рамках которого были определены приоритетные направления развития страны на долгосрочную перспективу. Разработка и реализация региональных проектов, направленных на достижение целей и решение задач, определенных на федеральном уровне в качестве первостепенных, закрепляет право региона на получение финансовых мер поддержки (в форме межбюджетных трансфертов) со стороны федерального центра.

Комплексная система мер поддержки социального предпринимательства на территории Омской области включает в себя ряд направлений [5].

1. Министерство экономического развития Омской области осуществляет:

- субсидирование затрат СМСП на организацию дополнительных мест дошкольного образования детей, а также осуществление иных видов деятельности по организации ухода и

присмотра за детьми дошкольного возраста – порядка 85 % от суммы фактически понесенных СМСП затрат, но не более 600 тыс. рублей;

- субсидирование СМСП, включенных в реестр социальных предпринимателей, на финансирование деятельности по реализации проектов в социальной сфере – размер гранта от 100 до 500 тыс. рублей, при этом доля софинансирования СМСП не менее 25 %;

- субсидирование СМСП на финансовое обеспечение части затрат, связанных с осуществлением социально значимой деятельности – около 85 % от суммы фактически понесенных затрат, но не более 400 тыс. рублей;

- субсидирование СМСП – резидентам Омского кластера социальных инноваций на обеспечение возмещения части затрат, связанных с реализацией совместных проектов – порядка 90 % от суммы фактически понесенных затрат СМСП, но не более 1500 тыс. рублей на одного СМСП (социального предпринимателя);

- субсидирование СОНКО, образующих инфраструктуру поддержки СМСП, на возмещение части затрат, связанных с обеспечением функционирования регионального центра социальных инноваций – объем субсидии определяет, исходя из фактически понесенных затрат некоммерческой организации.

## 2. Муниципальные образования Омской области:

- грантовая поддержка СМСП для создания и развития собственного дела – софинансирование не более 400 тыс. рублей с долей собственного софинансирования не менее 15 %.

## 3. Омский региональный фонд поддержки и развития малого предпринимательства – предоставление СМСП поручительства в рамках системы льготного заемного финансирования (кредитования деятельности).

## 4. Министерство труда и социального развития Омской области:

- субсидирование части затрат поставщикам социальных услуг, включенным в соответствующий реестр поставщиков (в зависимости от фактически понесенных затрат);

- финансовое обеспечение части затрат, связанных с предоставлением социальных услуг по реабилитации и абилитации инвалидов, организацией трудовой деятельности инвалидов – на оказание реабилитационных услуг инвалидам (6 тыс. рублей на каждого инвалида ежемесячно), на организацию рабочих мест для инвалидов (26 тыс. рублей в год на одно рабочее место).

## 5. Министерство образования Омской области:

- субсидия на софинансирование получения образования в частных образовательных организациях, дошкольного образования, начального, основного, среднего общего образования (объем рассчитывается согласно методике расчета);

- субсидии СОНКО на организацию дополнительных мест в частных детских садах для детей в возрасте от 1,5 до 3 лет (осуществление необходимого ремонта помещений, приобретение средств материально-технического оснащения) – рассчитывается исходя из норматива стоимости оснащения места на одного ребенка, равного 123,4 тыс. рублей;

- возмещение родительской платы за присмотр и уход за детьми в частных детских садах (создание в образовательных организациях дошкольного образования, за исключением государственных и муниципальных, бюджетных мест) – объем субсидии рассчитывается согласно методике расчета;

- субсидии юридическим лицам, СОНКО (за исключением государственных и муниципальных), ИП – производителям товаров, работ и услуг для сферы дошкольного образования – не более 12,66 тыс. рублей в месяц на одного ребенка в группе и не более 152 тыс. рублей ежемесячно на группу суммарно.

Таким образом, формируется своего рода, социальный заказ со стороны государства, в рамках которого социальные предприниматели в процессе реализации проектов в социальной сфере имеют право на получение мер поддержки: материальных (финансовых), информационно-консультационных, методических и иных.

Оценка эффективности функционирования регионального кластера социальных инноваций осуществляется по ряду критериев, основные из которых:

- увеличение числа социальных предпринимателей в структуре СМСП региона (ведение реестра социальных предприятий региона, доля социальных предпринимателей региона в общем количестве социальных предпринимателей страны);

- повышение показателей прибыльности и окупаемости реализуемых проектов (в т.ч. партнерских проектов) в социальной сфере;

- повышение информированности жителей (социальных групп, общественных объединений) о работе социальных предпринимателей региона;

- количество дополнительно созданных рабочих мест как за счет увеличения численности СМСП (социальных предпринимателей), так и за счет создания дополнительных мест для граждан предпенсионного возраста, пожилых граждан и инвалидов в ходе реализации соответствующих социальных практик.

Беря за основу представленные выше критерии, охарактеризуем результаты деятельности кластера (табл. 2).

Таблица 2

**Результаты деятельности регионального кластера социальных инноваций по итогам 2021 – 2023 гг. [7]**

№ п/п	Результат	2021	2022	2023
1	Численность СМСП – участников кластера, шт.	72	71	86
2	Создано рабочих мест, шт.	529	483	257
3	Среднее количество пользователей услуг ежемесячно, чел.	4969	10053	12500
4	Реализовано партнерских проектов, шт.	23	16	25

Таким образом, можем сделать выводы:

- структуру кластера в настоящий момент времени можем охарактеризовать как растущую, если в 2022 году в состав кластера вошел 1 СМСП, то к 2023 году значение изменилось на 15 единиц;

- снижение показателя созданных рабочих мест в анализируемом периоде во многом связано со спецификой деятельности кластера, так сохраняется тенденция расширения сектора предоставления услуг в сфере образования, в то время как сфера предоставления социальных услуг по организации рабочих мест для пожилых граждан и инвалидов находится в фазе становления. Так, лишь в 2023 году в структуру регионального проекта «Демография» вошли результаты по организации общественных работ для граждан, обратившихся в центры занятости в целях поиска подходящей работы;

- значительное увеличение прослеживается по критерию количества пользователей услуг ежемесячно, что связано с расширением спектра услуг в количественном значении (разработка и реализация пилотных проектов в сферах культуры и искусства, отдыха и туризма, здравоохранения), с одной стороны, а с другой стороны, с переводом абсолютного числа услуг в цифровое пространство, развитие системы предоставления услуг на базе принципа «Одного окна», в том числе, развитие инфраструктуры поддержки социальных предпринимателей в муниципальных образованиях Омской области.

В завершение настоящей работы хотелось бы отметить, что задача развития кластера социальных инноваций в Омской области тем более важна, чем масштабнее и разностороннее возникающие социальные проблемы. Омская область как регион-инноватор социального предпринимательства является примером для иных регионов страны и не планирует снижать темпы своего развития в указанной сфере. Основное направление развития кластера в настоящее время – формирование самостоятельной (не рассматриваемой в общей совокупности СМСП) структуры социального предпринимательства и разработка соответствующей комплексной целевой поддержки.

## Библиографический список

1. Российская Федерация. Законы. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации : Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ / Российская Федерация. Законы. // Доступ из СПС КонсультантПлюс. (дата обращения: 25.02.2024). – Текст: электронный.
2. Кузнецова С. В. Социальное предпринимательство и опыт его государственной поддержки в Омской области // Креативная экономика. – 2021. – Том 15. – № 2. – С. 539-558.
3. Чернобаева Г. Е. Формирование среды развития регионального кластера социальных инноваций: маркетинговый подход // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2020. №3 (52). (дата обращения: 20.02.2024). – Текст: электронный. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-sredy-razvitiya-regionalnogo-klastera-sotsialnyh-innovatsiy-marketingovyy-podhod>
4. В Омской области начнет работу региональный кластер социальных инноваций // РИА «Омск-информ». (дата обращения 21.02.2024). – Текст: электронный. – URL: <https://omskinform.ru/news/100258>
5. Меры поддержки социальных предпринимателей Омской области // Официальный сайт Министерства экономики Омской области. (дата обращения – 22.02.2024). – Текст: электронный. – URL: <https://mec.omskportal.ru/oiv/mec/etc/Business/SupportMeasures>
6. Региональные практики // Смарттека – сервис по поиску лучших практик. (дата обращения – 22.02.2024). – Текст: электронный. – URL: <https://smarteka.com/practices/klaster-socialnyh-innovacij>
7. Центр инноваций социальной сферы // Омский кластер социальных инноваций. (дата обращения – 22.02.2024). – Текст: электронный. – URL: <http://cissinfo.ru/about/>